



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE DIREITO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO – PPGD/UNB

**COMO SE APRENDE A SER SERVIDOR DA JUSTIÇA?
TREINAMENTO INSTITUCIONAL E SOCIALIZAÇÃO PROFISSIONAL NO
PODER JUDICIÁRIO**

RAQUEL CERQUEIRA SANTOS

BRASÍLIA - DF, 2026



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE DIREITO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO – PPGD/UNB

**COMO SE APRENDE A SER SERVIDOR DA JUSTIÇA?
TREINAMENTO INSTITUCIONAL E SOCIALIZAÇÃO PROFISSIONAL NO
PODER JUDICIÁRIO**

RAQUEL CERQUEIRA SANTOS

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutora em Direito Estado e Constituição ao Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade de Brasília (UnB).

Orientador: Prof. Dr. Luis Roberto Cardoso de Oliveira

BRASÍLIA - DF, 2026

RAQUEL CERQUEIRA SANTOS

**COMO SE APRENDE A SER SERVIDOR DA JUSTIÇA?
TREINAMENTO INSTITUCIONAL E SOCIALIZAÇÃO PROFISSIONAL NO
PODER JUDICIÁRIO**

Brasília, ____ de _____ de 2026

Banca Examinadora

Orientador: Prof. Dr. Luis Roberto Cardoso de Oliveira (PPGD/UnB)

Membro Interno: Profa. Dra. Laís da Silva Avelar (PPGD/UnB)

Membro Externo: Profa. Dra. Luciana Silva Garcia (Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa - IDP)

Membro Externo: Profa. Dra. Barbara Gomes Lupetti (Universidade Federal Fluminense - UFF)

Suplente: Profa. Dra. Ana Luísa Leão de Aquino Barreto (IESP Instituto de Estudos Sociais e Políticos- UERJ)

Às professoras desse mundo, acadêmicas ou não.

AGRADECIMENTOS

Vou me permitir ser clichê e começar estes agradecimentos falando do quão difícil foi concluir a tarefa do doutorado. Quando comecei esse projeto nunca tinha usado uma máscara cirúrgica e a palavra “pandemia” era usual apenas em meios especializados. Agora estou seis anos mais velha, tenho mais cabelos brancos e moro em uma cidade em que nunca tinha estado quando tudo isso começou.

Parece que coube uma vida nesse tempo, e certamente sou outra pessoa. Não por causa do doutorado- nenhum projeto acadêmico é grande o bastante para isso – mas a mudança veio e ele teve que me acompanhar durante ela. Às vezes ao meu lado, mas na maioria dos momentos sobre os meus ombros.

Poderia passar um tempo descrevendo aqui como o que ocorreu nas instituições brasileiras durante a pandemia de COVID-19 foi devastador. Mas vou me restringir ao meu caminho individual, como mais uma das pessoas que, felizmente, conseguiu atravessar esse período tenebroso.

Usarei essa primeira página de escrita, portanto, como um espaço de respiro importante, senão fundamental, para agradecer as pessoas de carne e osso que caminharam comigo de lá até cá – estas sim, sempre me dando as mãos.

Agradeço a minha mãe Vaneide e meu pai Edson por sempre apoiarem e respeitarem minhas escolhas; aos meus irmãos Ludmila, Felipe e Pedro por compartilharem comigo o léxico familiar de que fala Natalia Ginzburg, esse idioma todo próprio que nos une em qualquer tempo e lugar do mundo. Agradeço a existência das minhas sobrinhas, Laura e Lis por me apresentarem um novo tipo de amor, os anos de pesquisa também foram os anos em que as vi crescer, e isso fez toda diferença.

Gostaria de agradecer a duas amigas que são família, pessoas que literalmente me deram casa, chão, régua e compasso para que eu desenvolvesse essa pesquisa: Rebecca Cerqueira e Vanessa Bacelar.

Tenho um agradecimento especial a um grupo de amigas (me permitam a generalização no feminino), companheiras de trajetória acadêmica que foram especialmente importantes e sem as quais, com certeza, não teria feito nem um terço desse texto. Lais Avelar me indicou os primeiros textos sobre sociologia das profissões, e sobre a profissionalização no Direito. Ana Laura Vilella e Daniel Fonseca, cada um em um canto

da Bahia estiveram semanalmente comigo lendo e discutindo sobre teoria do Estado, ainda quando vivíamos um mundo pandêmico de encontros online. O estudo conjunto formou um elo de apoio pelo qual sou muito grata. Thaianna Valverde esteve comigo num momento crucial, me ajudando a “ver” o texto e me apontando os caminhos que precisava seguir dali pra frente pra concluir a empreitada. Bruna Portella foi minha guia acadêmica e emocional, me ajudando a pensar a rotina da escrita, me sinalizando a fuga e principalmente o caminho do retorno. Ana Luísa Leão, fez uma revisão belíssima do texto, minuciosa, comprometida, ajustou vírgulas e frases, indicou incompletudes, me ajudando imensamente a me expressar melhor e tornar esse texto mais gentil com as leitoras e leitores. Vinícius Romão foi companheiro de agruras acadêmicas durante o doutorado, fizemos seleção juntos e com ele conversei sobre essa pesquisa por mais de uma vez. Para cada uma dessas ações e momentos eu poderia apontar outras várias em que me apoiaram, esses gestos são apenas exemplificativos da grandeza e generosidade de cada uma.

Chegar em Brasília significou ser acolhida por pessoas maravilhosas que compartilharam comigo os caminhos de pesquisa, e a vida no quadrado: Fernanda Lima, Lorena Varão, Larissa Furtado, Mairu Kuady e Natalia Amaral, vocês me apoiaram demais e sou muito grata por ter encontrado vocês nesse processo.

Chegar em Jacobina me deu uma companheira de cotidiano, que acolheu uma doutoranda em crise, cheia de atravessamentos, oferecendo café e um docinho: Jayne Medeiros, muito obrigada, amiga.

O tempo dilatado da pesquisa, felizmente, também permitiu que chegasse gente no finalzinho. Gente que segurou a mão, os choros, o cotidiano, os ‘pomodoros’ e que me permitiu olhar pro processo de forma mais madura. Sou muito grata a presença de Taygoara Aguiar, que me ajudou profundamente a manter o prumo na reta final.

Dois amigos em especial foram os meus principais interlocutores na pesquisa, eles não serão citados nominalmente nesse agradecimento para evitar a identificação, mas gostaria de deixar registrado a importância que tiveram ao me apresentar ao TJ. Na figura deles agradeço a todos os interlocutores que permitiram que eu os acompanhasse nos cafezinhos, nos almoços e que gentilmente se dispuseram a conversar comigo nas entrevistas. Obrigada pela disponibilidade.

Agradeço a orientação do professor Luís Roberto Cardoso de Oliveira, um exemplo de

profissional sério e comprometido. Saio do doutorado com um modelo a ser seguido do que significa uma relação de orientação respeitosa e produtiva. Muito obrigada professor!

Outras professoras com quem tive contato no Programa de Pós-graduação em Direito da Unb também se somaram no desenho desta caminhada de pesquisa, e gostaria de agradecer diretamente à professora Talita Rampin e Rebecca Igreja com quem pude trabalhar em projeto de pesquisa no início do doutoramento.

Agradeço ao apoio institucional e financeiro da CAPES, do INEAC, da UNEB (Universidade do Estado da Bahia) e do Programa de Pós-graduação em Direito da Unb, que me permitiram apresentar os avanços paulatinos da pesquisa em congressos e seminários. Este apoio foi essencial para que eu pudesse elaborar melhor as perguntas de pesquisa, ter contato com o campo teórico da Antropologia do Direito e, por fim, para dar corpo ao texto que apresento aqui.

Por fim, quero dizer mais uma coisa, e serei bem informal. O doutorado fez sentido mesmo quando me tornei professora de uma universidade pública, no interior da Bahia. Foi aí que o rito deixou de ser mero gozo pessoal, e passou a significar abertura de caminhos para as estudantes com quem trabalhei. É muito por elas que consegui terminar o texto. Então, para elas, fica aqui registrado meu agradecimento.

No fundo, me sinto feliz e aliviada por encerrar o ciclo e imensamente sortuda pelos amigos que a vida me deu.

RESUMO

A presente pesquisa buscou compreender quais práticas e aprendizados são necessários para a inserção de um serventuário em um Tribunal de Justiça e de que forma os processos de adesão aos valores institucionais ocorrem no âmbito da socialização profissional no mundo do Direito. O objeto de análise recaiu sobre os processos institucionais e as práticas cotidianas estabelecidos entre agentes públicos no Tribunal de Justiça da Bahia (TJBA). A pesquisa priorizou o acompanhamento de servidores recém-ingressos e analisou tanto o treinamento formal- especificamente o "Projeto Boas-Vindas" promovido pela Universidade Corporativa do TJBA (Unicorp) - quanto o aprendizado desenvolvido no dia a dia das varas e gabinetes. A tese utiliza uma abordagem de inspiração etnográfica, centrada no conhecimento empírico das práticas destes atores sociais através de observação participante, realização de entrevistas qualitativas e análise documental. Foi possível portanto vivenciar um processo de aprendizado que convive com lógicas aparentemente contrastantes no mundo cívico: de um lado uma lógica formal-burocrática (normativa e impessoal) e do outro uma lógica do "saber-fazer" (particularista e pessoalizada), ambas sendo necessárias para a afirmação profissional no mundo do Direito.

Palavras-chave: Poder Judiciário, serviço público, servidores, formação, capacitação

ABSTRACT

This research sought to understand what practices and learning processes are necessary for the integration of a public servant into a Court of Justice, and how the processes of adherence to institutional values occur within the scope of professional socialization in the legal world. The object of analysis focused on the institutional processes and daily practices established among public agents at the Court of Justice of Bahia (TJBA). The research prioritized the monitoring of newly-admitted servers and analyzed both formal training - specifically the "Boas-Vindas Project" promoted by the Corporate University of TJBA (Unicorp) - and the learning developed in the day-to-day activities of the courts and judges' chambers. The thesis uses an ethnographically-inspired approach, centered on the empirical knowledge of the practices of these social actors through participant observation, qualitative interviews, and documentary analysis. It was therefore possible to experience a learning process that coexists with apparently contrasting logics in the civic space: on one hand, a formal-bureaucratic logic (normative and impersonal) and on the other, a logic of "know-how" (particularistic and personalized), both being necessary for professional affirmation in the legal world.

Keywords: Judiciary, public service, civil servants, education, training

RESUMEN

La presente investigación buscó comprender qué prácticas y aprendizajes son necesarios para la inserción de un funcionario en un Tribunal de Justicia, y de qué forma ocurren los procesos de adhesión a los valores institucionales en el ámbito de la socialización profesional en el mundo del Derecho. El objeto de análisis se centró en los procesos institucionales y las prácticas cotidianas establecidas entre agentes públicos en el Tribunal de Justicia de Bahía (TJBA). La investigación priorizó el seguimiento de servidores recién ingresados y analizó tanto la formación formal —específicamente el "Projeto Boas-Vindas" promovido por la Universidad Corporativa del TJBA (Unicorp)— como el aprendizaje desarrollado en el día a día de los juzgados y despachos. La tesis utiliza un enfoque de inspiración etnográfica, centrado en el conocimiento empírico de las prácticas de estos actores sociales a través de la observación participante, la realización de entrevistas cualitativas y el análisis documental. Fue posible, por lo tanto, vivenciar un proceso de aprendizaje que convive con lógicas aparentemente contrastantes en el espacio cívico: por un lado, una lógica formal-burocrática (normativa e impersonal) y, por otro, una lógica del "saber-hacer" (particularista y personalizada), siendo ambas necesarias para la afirmación profesional en el mundo del Derecho.

Palabras clave: Poder Judicial, servicio público, servidores, formación, capacitación.

LISTA DE SIGLAS

AEP II- Assessoria Geral da Presidência II
AMB - Associação dos Magistrados do Brasil.
ANDIFES - Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
BACENJUD - Banco Central do Brasil + Judiciário
CAB - Centro Administrativo da Bahia
CEAJud - Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário
CF - Constituição Federal
CNJ - Conselho Nacional de Justiça
Consu - Consultoria Jurídica do Tribunal de Justiça da Bahia
DASP- Departamento Administrativo do Serviço Público
ENAJU - Escola Nacional do Judiciário
ENAP - Escola Nacional de Administração Pública
ENFAM - Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados
ENM - Escola Nacional da Magistratura
FENAJUFE - Federação Nacional dos Trabalhadores do Judiciário Federal e Ministério Público da União
IAP - Institutos de Aposentadorias e Pensões
INCT/Ineac - Instituto de Estudos Comparados em Administração de Conflitos da Universidade Federal Fluminense
LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC - Ministério da Educação
OAB - Ordem dos Advogados do Brasil
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
PF - Polícia Federal
PPP- Projeto Político Pedagógico
SAJU - Serviço de Apoio Jurídico
SIGA - Sistema Integrado de Gestão Administrativa do Tribunal de Justiça da Bahia
STF- Supremo Tribunal Federal
STJ - Superior Tribunal de Justiça
TJ-Ba - Tribunal de Justiça da Bahia
TSE - Tribunal Superior Eleitoral
UEFS - Universidade Estadual de Feira de Santana.

UFBA - Universidade Federal da Bahia

UFOB - Universidade Federal do Oeste da Bahia

UFSB - Universidade Federal do Sul da Bahia

Unb - Universidade de Brasília

UNEB - Universidade do Estado da Bahia

Unicorp - Universidade Corporativa TJ/BA Ministro Hermes Lima

LISTA DE IMAGENS

| | | |
|-----------|--|-----|
| Imagem 1 | Ementa do Processo Administrativo TJ-ADM-2022/57788 | 40 |
| Imagem 2 | Organograma do Tribunal de Justiça da Bahia | 43 |
| Imagem 3 | Fachada do prédio do Tribunal de Justiça da Bahia. | 49 |
| Imagem 4 | Quadro resumo das metas do plano estratégico nacional de formação e aperfeiçoamento dos servidores do poder judiciário | 94 |
| Imagem 5 | Parte do texto do Decreto Judiciário nº651, de 13 de agosto de 2024. | 104 |
| Imagem 6 | Registro fotográfico de alguns dos slides utilizados como apoio na palestra | 108 |
| Imagem 7 | Card veiculado pela SEGESP na data de 07 de agosto de 2025 por ocasião do dia da magistratura | 153 |
| Imagem 8 | Fachada do Fórum Ruy Barbosa | 163 |
| Imagem 9 | Parte da frente do Salão de Honra do Fórum Ruy Barbosa | 165 |
| Imagem 10 | Salão de Honra do Fórum Ruy Barbosa. Dia de posse dos novos servidores públicos do Poder Judiciário da Bahia. | 167 |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO: APRESENTANDO A PESQUISA | 15 |
| 1.1 | DESCRIÇÃO DO MATERIAL EMPÍRICO | 19 |
| 1.2 | CONEXÕES TEÓRICAS: PENSANDO APROXIMAÇÕES ENTRE A PESQUISA E ALGUNS CAMPOS DO CONHECIMENTO | 22 |
| 1.3 | ROTEIRO DO TEXTO DA TESE | 31 |
| 2 | ENTRANDO NO CAMPO: NEGOCIAÇÕES E DESCONFIANÇAS. | 34 |
| 2.1 | FAZENDO UM PEDIDO E “ABRINDO” UM PROCESSO | 38 |
| 2.1.1 | O que diz o processo? | 44 |
| 2.2 | “FURANDO” O PROCESSO: APROXIMAÇÕES LATERAIS COM O AMBIENTE DO TRIBUNAL | 47 |
| 2.3 | DESCRENÇAS, INCREDELIDADES E DESCONFIANÇAS (COMPARTIDAS): A PESQUISADORA COMO SUJEITO ESTATIZADO | 54 |
| 2.4 | VOLTANDO AO PROCESSO: VIRANDO CURSISTA | 57 |
| 3 | PROCESSOS DE FORMAÇÃO DA BUROCRACIA NO BRASIL: DEBATES SOBRE A RELAÇÃO ENTRE DIREITO E ESTADO | 59 |
| 3.1 | O NASCIMENTO DO ESTADO BRASILEIRO | 60 |
| 3.2 | O VARGUISMO E A CONSOLIDAÇÃO DO ESTADO NACIONAL MODERNO | 66 |
| 3.3 | A “NOVA REPÚBLICA” E O ESTADO DEMOCRÁTICO DE DIREITO | 71 |
| 3.4 | DE CARONA COM SEU EDSON, PENSANDO A GRAMÁTICA ESTATAL NA JUSTIÇA BAIANA: “DEUS”, O “PROCESSO” E A “CORRERIA”. | 81 |
| 4 | A FORMAÇÃO DOS SERVIDORES DA JUSTIÇA ESTADUAL BAIANA: PENSANDO OS PROCESSOS INSTITUCIONAIS | 87 |
| 4.1 | NORMATIVAS E RESOLUÇÕES: COMO O JUDICIÁRIO PRETENDE FORMAR SEU SERVIDOR? | 90 |
| 4.1.1 | A UNICORP–TJBA: Universidade Corporativa TJBA Ministro Hermes | 97 |

| | | |
|----------|--|-----|
| | Lima. | |
| 4.2 | “ISSO AQUI JÁ ERA PRA TER TIDO ANTES”: ANÁLISE DO “PROJETO BOAS-VINDAS” DE FORMAÇÃO DOS NOVOS SERVIDORES | 103 |
| 4.2.1 | Ser feliz no trabalho | 106 |
| 4.2.2 | Serviço público e a família no (do) judiciário. | 110 |
| 4.2.3 | Apresentando o Tribunal | 116 |
| 4.3 | “NÃO DÁ PRA FAZER PELO CHAT GPT, NÃO?”: FORMAÇÃO, ADESTRAMENTO E APRENDIZADO | 117 |
| 4.4 | A PERCEPÇÃO DOS AGENTES: O QUE SIGNIFICOU O “BOAS-VINDAS”? | 126 |
| 5 | APRENDIZADO E COTIDIANO: SER SERVIDOR NO DIA A DIA | 132 |
| 5.1 | “EU APRENDI FAZENDO, O COLEGA QUE ME ENSINOU”: TREINAMENTO, APRENDIZAGEM E O “SABER-FAZER” | 134 |
| 5.2 | “AINDA MAIS CACHORRO SEM DONO”: RELAÇÕES PESSOAIS, HIERARQUIAS E LÓGICAS DE PERTENCIMENTO. | 145 |
| 5.2.1 | “No Tribunal, não dá pra ser sozinho”: relações entre colegas, solidariedades e estranhamentos. | 158 |
| 5.3 | “DECLARO ABERTA ESTA SESSÃO”: OS SERVIDORES ENTRE O USO DA CAPA E O SERVIÇO DE COPA | 162 |
| 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 170 |
| | REFERÊNCIAS | 180 |
| | APÊNDICES | 188 |
| | ANEXOS | 190 |

INTRODUÇÃO: APRESENTANDO A PESQUISA

Nos últimos anos o Poder Judiciário tem assumido papel central no debate sobre Estado e Democracia, e um número crescente de pesquisas têm se debruçado sobre a estrutura e funcionamento deste poder. Apesar de ser um fenômeno especialmente importante na realidade brasileira, o aumento do papel político exercido pelo judiciário nas diversas democracias contemporâneas pode ser situado como um processo de cunho global, que se acentuou em meados do século XX após a Segunda Guerra Mundial. Um dos fatores que contribuem para isto é a incorporação de direitos individuais absolutos nas constituições promulgadas a partir da segunda metade do século XX, nos moldes da Bill of Rights estadunidense ou das nossas cláusulas pétreas, o que fez com que qualquer lei aprovada pelo congresso possa ser derrubada por tribunais constitucionais. A produção acadêmica sobre o fenômeno da judicialização da política, ou ainda, da politização do judiciário parece convergir para afirmar que este período foi marcado por uma diminuição do papel público do legislativo e pela afirmação, em seu lugar, do judiciário como espaço de promoção e garantia de direitos. (Ferejohn, 2002; Hirschl, 2008; Kapiszewski, 2010)

Apesar disso, as abordagens acerca deste poder e do sistema de justiça até o momento têm privilegiado a caracterização e análise desses espaços a partir da homogeneidade, mesmo quando descritos em suas dinâmicas de relações intra/interinstitucionais. Muitas vezes tais abordagens se utilizam de uma perspectiva que considera as instituições como capazes de representar ou executar interesses de forma bastante autônoma dos indivíduos que as compõem, minimizando o papel que as pessoas exercem no desenho das práticas institucionais. A consequência dessa escolha é que partindo desse enfoque de pesquisa, as interações entre agentes do judiciário e instituições são uma parte da análise que ainda permanece invisibilizada.

Os estudos prosopográficos (de trajetória) que trabalham a trajetória profissional dos atores que constituem o poder judiciário¹, ainda que bastante relevantes, têm privilegiado a trajetória dos agentes que são considerados exemplos da elite dessas instituições, juristas que exercem cargos nas chamadas “carreiras jurídicas” (ministros, desembargadores, juízes e

¹ Destacamos em especial o pioneirismo da pesquisa de Frederico Almeida em sua tese de doutorado (Almeida, 2010)

magistrados²) (Almeida, 2010; 2014). Tais análises têm compartilhado a tentativa de compreender o funcionamento, padrões e pontos de vista do Poder Judiciário, um ator cada vez mais importante na cena política brasileira e, em alguma medida, descortinar a forma como as decisões acerca da aplicação das garantias constitucionais são construídas, porém não abarcando a composição total dos agentes do sistema de justiça.

Com isso, a maioria dos indivíduos que compõem a estrutura dos órgãos do poder judiciário, serventuários e as suas práticas cotidianas, seguem invisibilizados, havendo pouca clareza sobre quem são esses agentes, como se organizam e como atuam no seu cotidiano de trabalho na “justiça”. Sendo assim, se torna importante evidenciar os processos institucionais que circundam os agentes integrantes do sistema de justiça brasileiro que são a maioria do quadro funcional, os chamados “serventuários”, ou nesse texto os “servidores públicos”³.

Isto porque, na maioria das vezes, eles são responsáveis diretos não só pelo atendimento ao público que acessa o Judiciário, como também respondem por boa parte da construção dos discursos e práticas que o sistema de justiça elabora, ainda que sob a supervisão/ordem hierárquica dos chamados “membros de carreira”⁴. São os servidores a maioria numérica no sistema de justiça e, logo, os principais responsáveis pelo funcionamento do Poder Judiciário, fazendo parte de um tipo de burocracia que Michael Lipsky (2019) classificou como “burocracia de nível de rua”, aquela responsável pelo atendimento direto dos pleitos dos cidadãos.

O problema desta pesquisa é compreender os processos institucionais e as práticas cotidianas que se estabelecem entre os agentes e serventuários da justiça no aprendizado do seu trabalho. Seu objetivo é analisar o processo de aprendizado institucional das práticas dos

² O uso do gênero masculino é proposital, pois, ainda que reconheçamos a existência de mulheres nessas carreiras, em todas elas - com a exceção da Defensoria Pública - o predomínio masculino é inegável (IPEA, 2023).

³ Segundo levantamento do CNJ (Conselho Nacional de Justiça), em 2023 os servidores corresponderiam a 62,5% dos agentes atuantes no poder judiciário. Vale ressaltar ainda que pela definição do órgão, em sua pesquisa censitária são considerados servidores (as) “(...) incluindo o quadro efetivo, os(as) requisitados(as) e os(as) cedidos(as) de outros órgãos pertencentes ou não à estrutura do Poder Judiciário, além dos comissionados sem vínculo efetivo, excluindo-se os(as) servidores(as) do quadro efetivo que estão requisitados(as) ou cedidos(as) para outros órgãos” (CNJ, 2023, p.71). Serventuários, por sua vez são aqueles que adentram o ambiente de trabalho do Tribunal possuindo um vínculo de trabalho efetivo que, em geral, teve como via de acesso o concurso público. Além disso a palavra “serventuário” ganha nuances de categoria nativa já que é a forma como os agentes se referem aos servidores efetivos, ou àqueles que não exercem cargos comissionados, estes últimos chamados de assessores; e também é a forma como os Sindicatos se referem aos integrantes da categoria. Nesse texto utilizarei as palavras como sinônimos, e desde já sinalizo que a análise se debruçou sobre agentes com distintos vínculos junto ao Tribunal. Por fim, importante lembrar que por previsão constitucional, no Brasil, os juízes, desembargadores e ministros não são servidores públicos, mas sim órgãos do Poder Judiciário (Art. 92 da Constituição Federal de 1988).

⁴ “Membros de carreira” é uma expressão utilizada para se referir aos profissionais do Direito que integram as “carreiras jurídicas”, quais sejam: magistratura, promotoria, defensoria pública e em alguma medida também a advocacia pública (Procuradorias e Advocacia Geral da União).

atores do judiciário que constroem o cotidiano das estruturas do sistema de justiça (agentes públicos, como servidores públicos e assessores) dando enfoque especial a forma de adesão aos valores institucionais próprios da socialização profissional no mundo do Direito. Em outras palavras, a pesquisa busca entender como se aprende a ser “servidor público” no judiciário brasileiro.

Ela busca, dentre outros objetivos específicos, definir melhor quem são e como agem esses agentes no cotidiano da “justiça”, buscando responder algumas das seguintes perguntas: quais práticas e aprendizados são necessários para se tornar um “servidor” em um Tribunal de Justiça? Tais aprendizados circulam de que forma entre os agentes? Para além das hierarquias formalmente estabelecidas pela instituição, chefias e supervisões, por exemplo, é possível perceber dinâmicas de diferenciação ou desigualdade de tratamento entre os servidores e outros membros do judiciário (Cardoso de Oliveira, 2011)? Isto é, em que medida o tratamento diferenciado ofende a dignidade do interlocutor e o inferioriza no plano da cidadania (Cardoso de Oliveira, 2025). Se sim, como elas são aprendidas, se estabelecem e se expressam na prática cotidiana de trabalho? Elas convergem ou destoam das normativas e do aprendizado formal oferecido por estas instituições?

Tematizar os servidores dentro da estrutura do judiciário, seu trabalho e como aprendem a exercê-lo é uma forma de tentar compreender, através da prática cotidiana de quem faz o Direito, como se articulam as perspectivas entre “ser” e “dever-ser” tão caras a esse campo do conhecimento. A pesquisa aqui apresentada buscou entender a partir da percepção dos agentes do judiciário como eles elaboram os paradoxos da sua socialização profissional, isto é, como eles constroem sua prática de trabalho cotidiano em diálogo com pelo menos duas lógicas: a lógica formal-burocrática, pretensamente universal e estabelecida por um aprendizado normativo, e a lógica do “saber-fazer”, particularista que depende de um aprendizado pessoalizado.

Nesse sentido vemos refletida nas instituições jurídicas uma característica própria da construção de cidadania no Brasil, que é a porosidade e indeterminação entre as noções de direito e privilégio calcada na tensão entre duas concepções de igualdade: a que prega isonomia jurídica e de tratamento, alicerçada na premissa da igualdade cidadã e no exercício uniforme no plano dos direitos, e do outro a que se inspira na formulação de Ruy Barbosa, segundo a qual se deve quinhoeirar desigualmente aos desiguais na medida de sua desigualdade. (Cardoso, 2025).

A convivência com os servidores durante a pesquisa e a oportunidade de acompanhar o seu cotidiano, acabou evidenciando como as instituições do poder judiciário mantêm essas

fronteiras borradas. Em verdade, talvez seja um lócus institucional privilegiado para perceber como os agentes lidam e articulam o acionamento dessas duas concepções de igualdade.

A pesquisa demandou o desafio de produzir um mapeamento empírico do repertório de interações estabelecido entre os agentes públicos integrantes de um Tribunal de Justiça, o Tribunal de Justiça da Bahia, no processo cotidiano do tornar-se “servidor público”. A exploração das interações entre os circuitos “institucionalizados” e os “não-institucionalizados”, nos termos evidenciados, exigiu o conhecimento empírico das práticas dos atores sociais como eixo central da investigação, nesse sentido, foi proposta uma pesquisa qualitativa de inspiração etnográfica.

Assim, técnicas quantitativas e análises estatísticas – absolutamente úteis em outros contextos, e bastante comuns na produção sobre o campo judicial desenvolvida pela Ciência Política - não se adequam à constelação de questões colocadas. Também não foi objetivo do trabalho construir teorias ou modelos causais/explicativos sobre as dinâmicas estudadas. A questão foi a descoberta e a compreensão contextualizada de práticas, discursos, manifestações como um caminho para produzir conhecimento novo sobre as dinâmicas interativas entre os atores do sistema de justiça brasileiro. A intenção foi descrever como determinadas questões relativas a se tornar servidor em um tribunal são vividas por estes profissionais e inclusive como lógicas aparentemente discrepantes convivem nesse processo de formação.

Conforme explicitado acima, no campo de estudos judiciais tem prevalecido escolhas metodológicas mais próximas da Ciência Política (Da Ros, Ingram, 2019), como a construção de modelos decisórios, ou análises de causa-consequência entre as decisões judiciais e seus prováveis impactos sociais. Tendo em vista esta realidade acredito que cabe realizar algumas colocações acerca da utilidade de escolher um método de inspiração etnográfica para análise do Estado e dos seus agentes. Como pontua Bruno Latour “(...) é necessário que as sociedades contemporâneas reanalise suas próprias diferenças, sem recorrer nem à unidade muito rápida da natureza nem à diversidade muito fácil das culturas. Que elas expressem seus contrastes em seus próprios termos e segundo suas categorias (...)” (Latour, 2019, p.302). A etnografia se coloca neste caso como uma abordagem possível que permitirá a expressão de contrastes em seus próprios termos, se afastando dos métodos dedutivos mais comumente utilizados.

Chamo atenção para o fato de que a observação participante aqui apresentada, como não poderia deixar de ser, também se beneficiou da consulta a documentos já produzidos acerca do perfil dos serventuários da justiça brasileira; bem como de documentos internos dos próprios órgãos de gestão do tribunal estudado. O escopo de análise da observação participante também

foi enriquecido com a realização de entrevistas com os agentes. Nesta perspectiva, as entrevistas serão instrumentos importantes para assumir uma postura atenta ao não-dito, preocupada com vestígios discursivos sobre as questões da pesquisa. Dessa forma, a proposta foi de realização de entrevistas qualitativas (Yin, 2016) ou ainda entrevistas abertas e semiestruturadas seguindo o modo conversacional tendo como intuito “compreender os participantes em seus próprios termos e como eles dão sentido a suas próprias vidas, experiências e processos cognitivos” (Yin, 2016, p. 120).

Acredita-se que a partir dessa abordagem metodológica foi possível compreender quais os processos institucionalizantes presentes na formação do Sistema de Justiça e, em que medida os atores que dele participam colaboram ou tensionam estes processos. Com isso, busca-se ampliar a compreensão sobre as práticas dos agentes que compõe o sistema de justiça brasileiro e o que significa “tornar-se” servidor público no contexto do judiciário brasileiro.

1.1 DESCRIÇÃO DO MATERIAL EMPÍRICO

Na pesquisa qualitativa rigor não se confunde com rigidez, e a forma de construção do material empírico foi uma reflexão constante, em razão do uso de metodologia de inspiração etnográfica. A pesquisa empírica ocorreu de forma intermitente durante três anos e a observação se desenvolveu especificamente com os servidores lotados no Tribunal de Justiça da Bahia, ingressos no último concurso da instituição. A preocupação central não foi probabilística, mas com a densidade da apreensão do objeto, por isso, entendi que esse corpo de análise, de um ponto de vista qualitativo, pareceu adequado para os objetivos de trabalho, autorizando interpretações densas sobre as questões de pesquisa (Geertz, 2014).

Inicialmente foi realizada a observação das sessões de Direito Público ocorridas entre os meses de maio, junho e julho de 2023 e foram realizadas quatro entrevistas exploratórias, uma delas com servidor recém ingresso na carreira acerca do seu processo de inserção e treinamento, outras duas com servidores mais antigos e uma com um estagiário. Também acompanhei a sessão de posse da Presidência do Tribunal em fevereiro de 2024 e de posse de novos serventuários em 24 de maio de 2024. Além disso realizei uma série de outras visitas ao Tribunal em dias em que não havia sessão, uma delas inclusive em uma entrevista de emprego que será melhor detalhada nos próximos capítulos.

No ano de 2024 acompanhei o curso de formação dos novos serventuários que ocorreu de forma presencial no dia 02 de setembro de 2024, e via plataforma digital entre os meses de setembro, outubro, novembro e dezembro do mesmo ano totalizando 115 horas de carga horária.

O curso foi promovido pela Universidade Corporativa TJ/BA Ministro Hermes Lima (UNICORP) um dos setores que também foi objeto de observação. Finalmente, em 2025, entre março e julho realizei entrevistas semiestruturadas com gestores e servidores, acerca das vicências formativas no Tribunal.

A oferta desse curso foi uma iniciativa nova, uma vez que serventuários mais antigos relataram que tal atividade não ocorreu quando estes ingressaram na carreira. Imagino que alguns elementos devem ter contribuído para esta iniciativa, um deles é o fato de, no último concurso, o Tribunal ter recebido cerca de 400 novos profissionais ao mesmo tempo, algo que não acontecia há pelo menos 10 anos. A entrada dos novos servidores e a existência do curso de “Boas-Vindas” readequou o escopo da pesquisa, isto porque a possibilidade de participar do curso se tornou uma oportunidade única dentro do campo, impossível de menosprezar.

Gostaria de descrever rapidamente o caminho que me levou a esta delimitação do corpo empírico. Na proposta inicial da pesquisa a ideia era observar mais de perto o aprendizado cotidiano apenas dos servidores lotados no segundo grau. Como todo o funcionamento do segundo grau do Tribunal se concentra em apenas um espaço físico (o prédio do “TJ” descrito mais à frente) imaginei que essa delimitação facilitaria a pesquisa. Além disso eu possuía a percepção que os servidores lotados no segundo grau se distinguem em relação aos demais, como uma espécie e “elite” entre os demais servidores - e de fato, esta foi uma percepção confirmada pelas próprias informações do campo. Se inicialmente previa analisar os servidores lotados apenas no segundo grau de jurisdição, este evento se tornou incontornável: vivenciar a entrada desta quantidade de servidores e um projeto específico de formação institucional pensado exclusivamente para eles tornou-se inevitavelmente um dos eixos centrais da investigação. Sendo assim, o ponto focal de análise da tese se tornou a descrição e análise do curso e das entrevistas semiestruturadas realizadas com os novos servidores.

Ainda assim esse material estará sempre sendo trabalhado de forma articulada às outras experiências do campo que me auxiliaram a compreender os processos de socialização profissional: a observação das sessões de Direito Público, a observação dos fluxos e visitas institucionais no Tribunal, em especial as visitas realizadas pelo CNJ, as entrevistas realizadas com gestoras⁵ como a Secretária de Gestão de Pessoas e a Secretária de Apoio às Sessões Plenárias, ou ainda a entrevista com servidores mais antigos, com uma liderança sindical e até mesmo com servidores de outros Tribunais. Além desses um outro importante material de apoio

⁵ A flexão de gênero aqui é intencional, para ressaltar que foram duas mulheres as gestoras com quem realizei a entrevista.

e articulação foram as informações obtidas nos grupos de *whatsapp* dos candidatos aprovados no último concurso; estive inserida em quatro desses grupos durante o decorrer da pesquisa, o que me permitiu acompanhar não só a relação estabelecida entre pessoa e instituição, mas também as discussões que os aprovados nos concursos e novos servidores estabeleceram entre si neste momento de entrada na justiça.

Para escolher as pessoas que seriam entrevistadas utilizei um critério formal que foi a aprovação e posse no cargo público no último concurso. Apesar desse critério aparentemente simplório posso afirmar uma certa diversidade dos sujeitos entrevistados e uma variedade de experiências de socialização profissional. E isto, porque a entrada como servidor público no Tribunal de Justiça da Bahia comumente era apenas uma das etapas do caminho no serviço público. Sendo assim, existia um número considerável de recém-ingressos que assumiam o primeiro cargo público, mas também eram muitos os casos de servidores que já exerciam cargos públicos em outras instituições, ou mesmo, que já trabalhavam no Sistema de Justiça, mas em funções comissionadas, por exemplo⁶. Além disso, conversei com pessoas no exercício de atividades em diversos setores no Tribunal, jurisdicionais ou não e com diferentes tipos de vínculos funcionais – assessores, com função gratificada, atuando em varas, secretarias, juizados, gabinetes, etc. Por fim, esse critério permitiu garantir entre os entrevistados uma diversidade de identidades de gênero, faixa etária, pertencimento racial, entre outros marcadores identitários.

As percepções decorrentes da vivência do campo que incluíram a observação cotidiana do ambiente de trabalho, o decorrer do curso de formação e a percepção dos servidores ingressantes possibilitaram contrastar as tensões entre pelo menos dois processos na socialização profissional dos serventários: um primeiro processo formalizado, burocrático – e por este motivo, pretensamente racional e impessoal; e outro cotidiano, “informal”, pautado em uma maior pessoalidade das relações mas que também é responsável por transmitir padrões de comportamento institucionais.

Observei a convivência de lógicas múltiplas no processo de formação do “saber” burocrático, uma lógica de funcionamento que articula normas escritas e padrões de comportamento tacitamente exigidos. Enquanto o saber técnico relativo ao exercício do trabalho é elaborado a partir de um processo de adestramento (Maia, 2021) – ou seja,

⁶ Neste concurso houve uma particularidade: o concurso anterior foi judicializado, o que permitiu que várias pessoas tomassem posse no Tribunal a partir de uma decisão judicial em caráter liminar. Muitos desses trabalhadores que já exerciam atividades, mas que tinham uma situação relativamente precária porque dependente de uma decisão judicial futura, realizaram o novo concurso, e alguns deles foram aprovados tomando posse novamente no Tribunal.

privilegiando a construção de um saber de natureza mecânica e não intelectual – outras habilidades também são exigidas para a circulação dos servidores no ambiente de trabalho, habilidades de cunho relacional que pressupõem o conhecimento de regras tácitas e “não-ditos”; ou ainda a demanda por um “autoaprimoramento” constante que personaliza os parâmetros de desempenho institucional.

1.2 CONEXÕES TEÓRICAS: PENSANDO APROXIMAÇÕES ENTRE A PESQUISA E ALGUNS CAMPOS DO CONHECIMENTO

O caminho da pesquisa e as escolhas metodológicas me guiaram para a aproximação de discussões realizadas no campo das Ciências Sociais, sendo assim, em um primeiro momento situo esse texto dentro de uma perspectiva ética proposta por Laura Nader (1972; 2020), entre outras/os autoras/es, que convoca os cientistas sociais a estudarem “os de cima”. Nader constata um sensível desequilíbrio nas preferências temáticas desenvolvidas no campo da antropologia; explicitando que é muito mais comum a produção etnográfica sobre grupos minoritários e classes populares do que sobre espaços de poder; nas palavras da autora “(...) há relativamente pouca pesquisa de campo sobre a classe média e muito pouco trabalho sobre as classes superiores” (Nader, 2020, p.333). Na perspectiva de Nader, olhar para campos não tão tradicionais na literatura antropológica representa uma possibilidade de complexificação e virada metodológica para esta área do conhecimento.

É necessário reconhecer que a antropologia brasileira possui um histórico de pesquisas que destoam da descrição de Nader. Isto porque, pelo menos desde a década de 1970, é possível encontrar trabalhos acerca das classes médias urbanas⁷ que em alguma medida buscaram retratar o “estilo de vida” de indivíduos pertencentes a uma elite social (Gomes, Mota e Lima, 2021). Ainda assim, o espaço da justiça é lugar que cabe ser explorado nas ciências sociais brasileiras, e o enfoque em agentes do judiciário coaduna com a perspectiva de que “olhar os de cima” (Nader, 2020) permite acessar novas ferramentas para compreensão da sociedade, e, portanto, possui uma relevância não só do ponto de vista teórico e conceitual, mas também no processo de afirmação democrática das sociedades. A escolha pelo estudo do funcionamento burocrático do Estado a partir das práticas cotidianas dos seus integrantes, portanto, coincide com esta preocupação, uma vez que a compreensão dos espaços de poder pode auxiliar na formação de uma cultura cidadã.

⁷ Um exemplo é o trabalho de referência de Gilberto Velho (1989) acerca da classe média carioca.

Em termos de conexões teóricas essa pesquisa se insere no campo da “antropologia das práticas de poder” (Teixeira, 2020; Castilho, 2014), “antropologia das elites” (Gomes, Motta, Lima, 2021; Figueiredo e Massoneto, 2023) ou ainda da “antropologia do direito” (Cardoso de Oliveira, 2023, 2011). Vale demarcar que apesar de eleger uma abordagem de inspiração etnográfica, a pesquisa tem como ponto de partida outras análises já realizadas sobre as carreiras jurídicas no sistema de justiça brasileiro, especialmente aquelas de perspectiva prosopográfica (de trajetória) que se debruçaram sobre a trajetória profissional dos agentes que são considerados elite das instituições do sistema de justiça a exemplo de ministros(as), desembargadores(as), juízes(as) e magistrados(as) (Almeida 2010, 2014; Ramos e Castro, 2019).

A proposta aqui apresentada, portanto, segue o lastro deixado por esses autores na medida que busca observar os padrões de treinamento dos indivíduos que acessam os cargos públicos de serventuários dentro do sistema de justiça, observando a experiência dos recém ingressos. É útil pensar, portanto, sobre o ambiente em que estes indivíduos se veem inseridos em seu local de trabalho e que condicionantes podem estar presentes em seu processo de socialização profissional.

A pesquisa articula ainda análises sociológicas sobre as profissões jurídicas, a exemplo dos estudos de Maria da Glória Bonneli (2010) que tiveram como objeto a conformação das categorias profissionais do Direito e os processos de “socialização profissional” e “treinamento ideológicos” nos valores do mundo do Direito. Os estudos da autora foram desenvolvidos entre as décadas de 1980 e 1990, em uma comarca do interior do Estado de São Paulo em um período de recém implementação da obrigatoriedade do concurso público para o acesso ao serviço público.

Estes estudos conseguiram mapear relações entre diversas profissões jurídicas que se estabelecem a partir de tensionamentos intercategorias. Nessa pesquisa, por exemplo, a autora demonstra como o processo de socialização profissional e de afirmação enquanto “categoria” pressupõe, em alguma medida, uma diferenciação com as demais “categorias” que atuam no sistema de justiça. Dessa forma o que se estabelece é uma trama imbricada que demarca posições distintas entre advogados(as), juízes(as), promotores(as), serventuários(as) e policiais, em que uma categoria se afirma de maneira relacional, a partir das distinções que estabelece com outra. Nas palavras da autora:

Embora o grau de exposição a esta lógica e a intensidade do processo de socialização possam ser distintos na trajetória de vida dos informantes, cada profissão que atua neste universo apresenta semelhanças internas que permitem enfocá-las enquanto grupos ocupacionais. Observamos inclusive

como o processo de recrutamento tende a priorizar a homogeneização de cada um desses grupos (Bonelli, 2010, p. 30).

Já nessa pesquisa a autora esboça como marcadores sociais como gênero e raça se distribuem entre agentes e categorias funcionais de forma desigual. Um dos achados da sua pesquisa que vale a pena ressaltar é a quantidade considerável de mulheres na categoria da advocacia, em especial a promovida pela OAB para partes vulneráveis⁸. No contexto descrito este espaço se confunde com o espaço de maior precariedade profissional e menor remuneração. Uma análise que já aponta para as estratificações existentes dentro das carreiras do Direito.

Partindo deste pano de fundo de aproximação com as análises sociológicas realizadas sobre o judiciário brasileiro, pretendemos ajustar as lentes para uma análise cotidiana de como estes profissionais se “tornam servidores” nesse espaço de trabalho que faz parte de um “campo”⁹ específico e que desenvolve nos agentes um “habitus”¹⁰ próprio. Daí a proposta de se debruçar sobre outros trabalhos que tematizaram o sistema judiciário e/ou as carreiras da burocracia estatal brasileira, mas com uma abordagem mais próxima da perspectiva que integre o papel dos agentes em meio às estruturas.

A preocupação não é nova: já na década de 1980, Luís Roberto Cardoso de Oliveira produz sua tese de doutoramento acerca das noções de equidade (*fairness*) e legitimidade que permeavam a prática cotidiana de um juizado de pequenas causas nos Estados Unidos. O autor parte do debate no campo da Antropologia do Direito entre os “normativistas” e “processualistas” acrescentando a partir da sua pesquisa etnográfica um novo elemento nos trabalhos que partiam destas duas perspectivas e eram desenvolvidos até então (Cardoso de Oliveira, 2023, p.91). Apesar de ter realizado campo em um juizado de pequenas causas nos Estados Unidos da década de 1980, o trabalho do autor é útil nesta pesquisa não só pelo pioneirismo na abordagem, mas porque explicita duas perspectivas interpretativas sobre a prática jurídica perceptíveis ainda nos dias atuais. Ele também é relevante ao traçar caminhos

⁸ Pontuo que o estudo foi realizado em período anterior a consolidação e ampliação da Defensoria Pública nos estados brasileiros.

⁹ Utilizo o conceito Bourdieusiano de *campo* que o descreve “como um espaço de posições que age como espaço de forças possíveis exercendo-se sobre aqueles que entrem nele” (Bourdieu, 2021, p.325). O conceito também me ajuda metodologicamente, uma vez que o autor pensa a ideia de campo não apenas como tese ou teoria, mas como uma “maneira de pensar” relacional que fornece “técnicas de construção do objeto” (Bourdieu, 2021, p.299); como pontua o autor “(...) invocar a noção de campo é dizer que, para compreender o que se passa num campo social, é preciso postular estruturas invisíveis” (Bourdieu, 2021, p.300).

¹⁰ O conceito de *habitus* é definido por Bourdieu como: “[...] sistemas de disposições duráveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionar como estruturas estruturantes, quer dizer, enquanto princípio de geração e de estruturação de práticas e de representações que podem ser objetivamente ‘reguladas’ e ‘regulares’ sem que, por isso, sejam o produto da obediência a regras, objetivamente adaptadas a seu objetivo sem supor a visada consciente dos fins e o domínio expresso das operações necessárias para atingi-las e, por serem tudo isso, coletivamente orquestradas sem ser o produto da ação combinadas de um maestro” (Bourdieu, 2007, p. XLI).

de como realizar uma pesquisa empírica que centralize a perspectiva do participante no processo etnográfico, ao levar a sério a pretensão de correção normativa das demandas encaminhadas pelas partes ao juizado (Cardoso de Oliveira, 2023, p.223).

“Levar a sério” o ponto de vista dos participantes é uma postura metodológica que questiona em um só tempo a compreensão do pesquisador e a contribuição dos sujeitos da pesquisa para a inteligibilidade da situação analisada. Em diálogo com a tradição Habermasiana e da hermenêutica crítica, Cardoso de Oliveira assume “a necessidade de levar a sério o ponto de vista dos sujeitos no que concerne às suas percepções sobre o que é adequado, correto ou justo no processo de administrar e dar sentido aos conflitos” (Cardoso de Oliveira, 2023, p.11). No caso em específico da obra do autor, o principal objeto de análise foram os sentidos de equidade que em alguma medida explicitavam as intuições morais que fundavam as ações do sujeito perante os conflitos, e os sentidos de justiça que os agentes entendiam estar sendo promovida – ou não - na atuação dos juzizados (Cardoso de Oliveira, 2023).

Cardoso de Oliveira em outro dos seus trabalhos (Cardoso de Oliveira, 2011) evidencia mais uma dualidade da realidade judicial brasileira. O autor aponta para o fato de que no Brasil há uma certa desarticulação entre espaço público e esfera pública, “que resultaria na dificuldade de implementar no âmbito das interações que têm lugar no primeiro, os direitos formalmente estabelecidos e os princípios dominantes no universo discursivo da esfera pública” (Cardoso de Oliveira, 2011, p.42). Essa proposta se relaciona em termos teóricos com o proposto por Roberto Kant de Lima (1999, 2013) acerca do “paradoxo brasileiro” e a convivência no nosso Sistema de Justiça entre um arcabouço constitucional liberal-igualitário e um sistema jurídico que funciona através de processos hierárquicos bem demarcados. Essa desarticulação se vê refletida nas construções sobre os sentidos de igualdade que parecem expressar duas concepções em tensão na sociedade brasileira, as quais apontam para uma convivência relativamente harmônica entre lógicas aparentemente conflitantes que o autor percebe presente no sistema judiciário (Cardoso de Oliveira, 2009; 2011). Em suas palavras:

Pois, se é verdade que a noção de cidadania enquanto referência central para a compreensão das democracias ocidentais está inapelavelmente associada à idéia de igualdade, esta última pode ser portadora de múltiplos significados, articulados de forma diversa em contextos sócio-culturais específicos, e esta variedade talvez não caiba na idéia mestra de *igualdade de tratamento* que marca um certo consenso na filosofia política pós-kantiana. (Cardoso de Oliveira, 2009, p.7)

Desenvolvendo a compreensão exposta acima o autor tem se debruçado sobre as noções de igualdade e desigualdade de tratamento no Brasil, com especial atenção para a expressão

dessas concepções nos arranjos institucionais da justiça brasileira. Dessa forma, em suas pesquisas o autor enfoca justamente como o padrão de desigualdade é vivenciado nas instituições de justiça (Cardosos de Oliveira, 2025), ao passo que reflete de forma arguta sobre a própria configuração da esfera pública na sociedade brasileira, apontando que em nosso território a noção de igualdade cidadã ganha nuances específicas.

Uma dessas nuances está presente na forma como o preceito Aristotélico que propõe que devemos “tratar os desiguais de forma desigual na medida da sua desigualdade” foi incorporado pelas instituições brasileiras, especialmente pelo sistema de justiça a partir da leitura do jurista Ruy Barbosa. Como Cardoso de Oliveira argumenta (2025, p. 41-69) a regra da igualdade acionada por Ruy Barbosa se inspira na dimensão proporcional da igualdade na formulação de Aristóteles, mas, enquanto no contexto norte americano a proporcionalidade é acionada em perspectiva universalista, com foco no mérito da situação ou circunstância, no contexto brasileiro prevalece uma perspectiva particularista, com foco na identidade das pessoas, e associando o mérito à condição social ou status das partes.

A incorporação dessa máxima na prática da cidadania brasileira perpassa por reconhecer uma diferença de fundo entre os sujeitos/cidadãos; possibilitando que a nossa vida pública se estruture a partir de uma dualidade que conjuga aspectos dos ideais modernos de igualdade, (afinal, todos são iguais perante a lei) e traços de uma sociedade de caráter estamental que classifica os cidadãos a partir de características pessoais intrínsecas exteriores ao mundo público (como por exemplo, o pertencimento familiar, a classe econômica, ou até mesmo critérios como mérito pessoal ou honra) (Cardoso de Oliveira, 2025).

Essas tensões ficam expressamente evidentes quando as expectativas do cidadão acerca do tipo de tratamento devido pelo Estado são frustradas, e as lógicas de “desigualação” atravessam espaços onde se esperava que operasse a lógica de tratamento uniforme. O poder judiciário e os espaços de administração de conflitos onde comumente estão em debate concepções diversas sobre o conteúdo e a possibilidade de exercício de direitos, é um lugar onde essas frustrações ficam especialmente visíveis.

O exercício dos direitos de cidadania no Brasil dependeria com frequência, portanto, de um movimento inicial que é o de identificação e classificação do sujeito dentro da estrutura social. A partir dessa qualificação prévia é que as instituições brasileiras atuam, reconhecendo a justeza ou não de dispensar determinado tipo de tratamento, tendendo a igualar apenas aqueles que compartilham de um mesmo lugar social. Isto porque, na proposta do autor, a sociedade brasileira ainda convive com um mundo cívico que não está bem-conformado, onde as

fronteiras entre direitos e privilégios não estão claras (Cardoso de Oliveira, 2025). Aparentemente, entre nós não há critérios claros sobre o universo de aplicação das duas concepções de igualdade, fazendo com que o cidadão sempre possa ser surpreendido pela interpretação inusitada (ou discricionária) da autoridade responsável (Cardoso de Oliveira, 2025, posição 1350).

Esta pesquisa pretende se somar a este esforço teórico, a partir de pelo menos duas perspectivas complementares. Primeiramente ao tematizar um campo importante da esfera cívica que é o poder judiciário, e em segundo lugar por trazer descrições empíricas de como as esferas de “direitos” e “privilégios” são delineadas por seus agentes e operam no cotidiano dessas instituições. Pensar essas dualidades e processos contraditórios na vida institucional dos servidores públicos, portanto, pode contribuir para entender como essas hierarquias são construídas, validadas, se concretizam no cotidiano, são atualizadas ou eventualmente refutadas. Como é possível para estes profissionais manejar normas e regulamentos racionais, gerais e objetivos e concomitantemente aprender a se portar em um ambiente permeado por troca de favores, relações pessoalizadas e reforço de privilégios (Cardoso de Oliveira, 2009, p 8). Pensar essas questões é uma forma de entender a formação do nosso sistema de justiça e os valores nele circulantes.

Um outro eixo central de diálogo da pesquisa é com as reflexões sobre aprendizagem e formação profissional. No campo do Direito, desde pelo menos a década de 1960, os diagnósticos acerca da formação dos juristas brasileiros apontam para uma mudança no modelo educacional. Com a estruturação das carreiras públicas de Estado teríamos um campo jurídico que se afasta da formação do profissional liberal associada classicamente à função da advocacia, e se aproxima cada vez mais da formação dos “homens de Estado”. Na década de 1980, as pesquisas em Direito passam a tematizar fortemente a formação dos e das juristas, em especial acerca do tipo de educação/ensino que vinha sendo desenvolvido nos cursos jurídicos.

No Brasil, o contexto de promulgação da Constituição Federal de 1988 e o cenário de discussão pública acerca dos direitos constituintes propiciou uma reflexão sobre o papel dos juristas na consolidação democrática do país. O diagnóstico que permeia as produções nacionais nesse momento é da existência de uma crise no Ensino Jurídico (Silva, Avelar e Santos, 2024), uma vez que a formação acadêmica dos juristas não condizia com os novos valores democráticos e com a afirmação de uma esfera pública de debate político.

A Constituição de 1988 trouxe ainda a obrigatoriedade do concurso público para o acesso ao trabalho no serviço público, o que impactou profundamente a organização da

burocracia brasileira, não estando ileso nesse processo a estrutura do judiciário. O ápice dessas alterações na preparação do burocrata nacional, no entanto, vai ser percebida a partir da década de 2000, quando os avanços no uso da internet e das demais tecnologias de informação estabelecem um processo de profissionalização do chamado “circuito dos concursos” (Silva, 2024).

Dessa forma, apenas recentemente os processos de acesso, recrutamento e cotidiano de trabalho, das diversas carreiras da burocracia pública, mas em especial das chamadas “carreiras jurídicas” (aquelas que exigem o bacharelado em Direito como critério mínimo de acesso) tornam-se objeto deste campo de estudos. Estas são consideradas como carreiras que se destacam dentro do serviço público brasileiro; seja pelos valores remuneratórios dos seus integrantes, muito acima da média de salário do serviço público nacional; seja ainda por eventuais “prerrogativas” que são adquiridas pelos indivíduos que assumem esses cargos (é o caso, já clássico, por exemplo, dos “penduricalhos”¹¹ da magistratura nacional); seja por fim, pela enorme concorrência dos seus processos de seleção - o que justificaria uma altíssima especialização do treinamento necessário para realizar estas provas.

É neste sentido, refletindo sobre o aspecto do treinamento institucional, que estabeleço conexões com estudos sobre formação e seleção da burocracia brasileira, ganhando importância o trabalho de Boris Maia (2021) que produziu etnografia acerca da preparação para os concursos públicos, desenvolvendo a categoria de *adestramento* para pensar o tipo de aprendizado desenvolvido nos “cursinhos para concurso”. Este autor sugere que o acesso às carreiras da alta burocracia do Estado brasileiro pressupõe um treinamento específico dos indivíduos que se submetem aos processos de seleção do concurso público, um tipo de treinamento que enfatiza um trabalho mecânico. Nas palavras do autor:

Vou tratá-las, ainda por inspiração do próprio Mauss (1936), como técnicas de adestramento, as quais se caracterizam por infundirem nos aprendizes uma *destreza* específica capaz de produzir um determinado rendimento. Mauss salienta que o adestramento, apesar de geralmente remeter a técnicas utilizadas com animais, é um fenômeno utilizado antes de tudo pelos homens para moldarem a si mesmos. Trata-se de uma dimensão do aprendizado humano menos enfatizada em função de sua natureza mecânica, e não intelectual ou racional. (Maia, 2021, p. 255)

Contribui ainda para esse debate a pesquisa realizada por Luiz Felipe da Mata Machado

¹¹ Bruno Carraza analisa o relatório do CNJ, “Justiça em números” e ressalta a quantidade de rubricas, e expressões que designam adicionais aos vencimentos dos magistrados: “Podemos citar os seguintes: abonos (de permanência e pecuniário), adicional de férias, ajuda de custo, assistência pré-escolar, assistência-saúde, auxílios, [...] benefício especial, gratificação [...], indenização, parcela autônoma de equivalência, passivos, proventos, reembolso, representação de magistrado, ressarcimento, serviço extraordinário, substituição, vantagem e vantagem pessoal nominalmente identificada” (2024, p.44).

Silva (2024) em seu pós-doutoramento na Universidade de Brasília. O autor constrói um texto que busca elaborar acerca do apagamento do “quem” é o jurista, ou seja, que busca investigar os processos de subjetivação que atuam sobre os agentes que integram o “mundo jurídico” e o “sistema de justiça”. Para isso toma como lugar de observação o “circuito” dos concursos e a formação dos “concurseiros”, observando novamente os “cursinhos” de preparação para as provas de concurso na seara jurídica, as editoras e professores envolvidos no “circuito” e o próprio “concurseiro” na medida em que se coloca como tal ao acompanhar um dos cursos oferecidos por uma das plataformas¹² (Silva, 2024).

Uma parte do que este trabalho pretende é acompanhar a formação dos “burocratas” após o ingresso na carreira pública observando as possíveis continuidades ou não dos processos de *adestramento* (Maia, 2021). Assim, busca-se averiguar, por exemplo, em que medida esses servidores continuam (ou não) guiando suas práticas cotidianas a partir da lógica da *urgência* e do *automatismo* - duas das características do aprendizado propedêutico que observa Maia nos cursinhos para concurso. A ideia de “adestramento” se correlaciona ainda com a análise dos tensionamentos nos processos de institucionalização desses agentes públicos no ambiente do sistema de justiça, na produção cotidiana do tornar-se “servidor público”.

É importante entender os valores institucionais que permeiam os processos de profissionalização desses agentes, ao mesmo tempo que se faz necessário perceber as possíveis negociações/resistências e mudanças que estes atores provocam na instituição (Durão, Lopes, 2011; Douglas, 1998). A consolidação de determinadas práticas cotidianas entre esses agentes no seu aprendizado profissional pode ser percebida como um dos processos muitas vezes incoerente, segmentado e porque não dizer, irracional de conformação do sistema jurídico. Assumir esta lente de análise sobre o Direito permitirá explicitar rupturas e novos sentidos ao fenômeno jurídico, inclusive, eventualmente, compreendendo como tais práticas se relacionam com dinâmicas de poder dentro e fora destas instituições.

É o que destaca Marilha Garau (2020) ao observar o cotidiano de servidores públicos em uma Vara Criminal na Baixada Fluminense, no Rio de Janeiro. A autora identifica o que chama de “procedimentalização” nas práticas cotidianas dos servidores daquele órgão judicial, ou seja, a formulação dos documentos processuais e das decisões são estabelecidas antes mesmo da ocorrência dos fatos que serão analisados nos processos. Ela chama atenção para a existência de uma família judicial responsável por manter o fluxo esperado desse processo, um fluxo pré-

¹² Em minha pesquisa realizo um movimento muito aproximado, pois também passei a integrar como cursista o curso de formação ofertado pelo Tribunal de Justiça aos novos servidores.

definido e estabelecido conforme as compreensões éticas e morais da juíza da vara. O interessante de perceber no trabalho de Garau é que a formação dessa “família judicial” não se relaciona necessariamente com vínculos de afeição entre os indivíduos, mas antes com uma espécie de autorização e reconhecimentos tácitos de que tais indivíduos colaboram para o devido andamento do fluxo processual.

A elaboração da autora me ajuda a pensar, portanto, que a inclusão nessa “família” pressupõe algum tipo de compartilhamento de práticas, de ambientes e de construção de sociabilidade que extrapola, mas não necessariamente contradiz, o espaço de *formação adestrada* presente nas instituições da justiça. Ela mesmo aponta que estes interlocutores muitas vezes moram no mesmo bairro, têm relações de parentesco ou afinidades não vinculadas ao trabalho, e compartilham gostos e espaços sociais (Garau, 2020). Proponho, no entanto, que talvez a própria instituição tenha também um papel ativo no treinamento e adequação desses indivíduos a sua nova “família”, estabelecendo as práticas e jeitos de pensar que devem necessariamente ser adotadas pelos seus novos membros no intuito de garantir o “fluxo processual” e manutenção das perspectivas procedimentalizadas.

Outro ponto de partida é a etnografia realizada por Wagner Brito (2017) nos cartórios judiciais da comarca do Rio de Janeiro. O autor também recorreu aos conceitos bourdieusianos de “campo” e “habitus” para pensar os servidores e os demais agentes do judiciário inseridos em um campo de disputa acerca do sentido de suas práticas cotidianas. Além disso, procurou explicitar a “relação existente entre os padrões normativos de comportamento dos serventuários dos cartórios judiciais e o que é efetivamente observado” (Brito, 2017, p. 33).

Em sua observação, o autor recorre a concepção de “hierarquia envergonhada” (Brito, 2017), articulando-a para pensar as práticas dos serventuários que em alguma medida estão inseridos em um modelo de organização judicial pretensamente burocrático e racional, mas que ainda se veem imiscuídos em relações hierárquicas muitas vezes pautadas no patrimonialismo. Tais práticas hierarquizantes teriam reflexos diretos na possibilidade de exercício de direitos e da cidadania por aqueles que acessam o sistema judiciário, uma vez que os serventuários são responsáveis – por exemplo - pelo atendimento direto desses indivíduos e também pela elaboração de número considerável de documentos processuais e decisões (Brito, 2017, p.165 a 169).

Pensar a formação dos agentes do serviço público no judiciário seria mais uma contribuição para entender a conformação dessas práticas já evidenciadas e tematizadas nestas outras etnografias. Mesmo tendo como foco um tribunal específico, o Tribunal de Justiça da

Bahia, entendo que a pesquisa pode auxiliar a compreender determinadas dinâmicas presentes no sistema judiciário brasileiro como um todo: em especial as tensões entre um processo de seleção e formação que se declaram universais e objetivas e as relações desiguais que se estabelecem no ambiente de trabalho. Evidenciar como as tensões decorrentes na convivência entre estes saberes divergentes são elaboradas e racionalizadas nas práticas e discursos dos atores da burocracia. Como esses agentes conciliam uma concepção de igualdade formal, própria do Direito moderno que pressupõe uma noção de universalidade, e as práticas cotidianas que reforçam desigualdades internas e assimetrias no ambiente de trabalho.

1.3 ROTEIRO DO TEXTO DA TESE

O texto introdutório apresentado acima foi escrito como uma forma de situar em alguma medida o referencial teórico das Ciências Sociais que utilizo para pensar o Sistema de Justiça. A ideia foi apresentar panoramicamente o desenvolvimento empírico da pesquisa e ancorar a tese dentro de um arcabouço que abarca uma série de outros estudos que se debruçaram sobre o judiciário em uma perspectiva etnográfica. Temas como Estado, institucionalização, aprendizado profissional, profissionalização no campo do Direito foram explanados e apresentei autores e autoras que tiveram o judiciário e suas práticas cotidianas como ambiente de análise, em especial o judiciário brasileiro. Toda a tese está ancorada, no entanto, no reconhecimento de que a conformação da esfera cívica brasileira comporta particularidades (Cardoso de Oliveira, 2025) e que nossa sociedade convive com uma certa indefinição das fronteiras entre direitos e privilégios (DaMatta; 1997, 1997(b)). Analisar a formação dos servidores serviu para captar como é realizada a incorporação e compatibilização dessas duas lógicas no sistema de justiça.

O texto exposto até aqui não passa de uma mirada panorâmica e inicial e tais conceitos e autores, juntamente com outros, serão retomados e melhor elaborados ao longo dos capítulos da tese. Existe ainda uma perspectiva que transversaliza toda a tese: as conversas cotidianas com os servidores. As informações e categorias que surgem nos momentos de almoço, cafezinho ou na série de conversas informais que tive com esses sujeitos ao longo da pesquisa servem como mais uma fonte não só empírica, mas também conceitual ao longo de todo o texto.

No capítulo a seguir realizo uma descrição e análise da minha aproximação com a instituição em que realizei a pesquisa, o Tribunal de Justiça da Bahia. Entendo que o período de negociação para a entrada no campo seja um tópico que vale a pena destacar, uma vez que a negociação foi “processualizada”, ou seja, virou um processo administrativo no Tribunal. Além

disso, a tentativa de negociação para a pesquisa passou por diversos agentes e algumas dificuldades, transitando por temas como “desconfiança” e ruído entre a “linguagem do processo” e a “linguagem da pesquisa”.

No terceiro capítulo foi feita uma revisão eminentemente teórica que buscou articular leituras sobre os espaços de formação do servidor público brasileiro, e principalmente dos servidores oriundos do campo jurídico, vez que a conformação da burocracia estatal no Brasil está intimamente ligada com a atuação dos juristas. Este capítulo apresentou as gramáticas “burocráticas” (Nunes, 2003) que o Estado brasileiro adotou ao longo do tempo, pensando como elas determinaram parcialmente o tipo de formação educacional dos juristas. Além disso o capítulo faz um recorte espacial ao apresentar um panorama dos debates acerca da relação Estado-Sociedade no Brasil recuperando os vieses formativos dos três *locus* percorridos pelo burocrata em sua formação: as faculdades de Direito, o processo de preparação e seleção para entrada no Estado, e por fim, as Escolas de Estado.

Nos próximos dois capítulos foi útil pensar as categorias propostas por Sally Falk Moore acerca de processos regulamentados (*processes of regulation*) que ampliam significativamente o universo de referência das normas observadas nas práticas sociais, para além daquelas que são formalmente previstas em leis ou regulamentos escritos. No quarto capítulo aprofundei o cotidiano dos cursos e treinamentos oficiais realizados no Tribunal. A questão central do capítulo é: como a institucionalidade propõe formar seus servidores? Para tanto, realizei um levantamento das normativas que versam sobre a formação dos servidores do judiciário tanto federais quanto estaduais e seus planos de implementação no TJ-Ba. O foco principal do capítulo, no entanto, foi a experiência enquanto cursista do curso de formação para os novos servidores iniciado em setembro de 2024, o “Projeto Boas- Vindas”. A partir do material que tive contato e da troca com os outros cursistas produzi um capítulo em que tento associar estas experiências com outras pesquisas já realizadas no Sistema de Justiça Foi especialmente útil os debates sobre a conformação da “família judicial” propostos por Maria Sarrabeyrouse (2015), Isabel Nuñez (2018) e Marilha Garau (2020).

O curso também evidenciou uma outra faceta do judiciário, permeada por valores neoliberais, que incentivam desde o início da carreira do servidor um senso de autoaprimoramento e autorresponsabilização. Para pensar esses fenômenos acionei novamente autores que pesquisaram o “mundo dos concursos” como Felipe Silva (2024), Boris Maia (2021) e Aknaton Tokzec Souza (2024).

No quinto capítulo elaborei reflexões sobre o dia-a-dia dos servidores no Tribunal,

focando dessa vez no aprendizado diário que se dá nas varas e gabinetes. A partir das entrevistas e conversas informais tentei compreender os modos de ingresso no ambiente de trabalho do judiciário baiano, como se deu (dá) o trânsito desses indivíduos nos órgãos do TJ-Ba e quais relações eles tiveram que estabelecer com colegas e chefias. O enfoque foi explorar como o aprendizado de trabalho cotidiano é desenvolvido e se articula ou não com o aprendizado sobre as redes de relações e hierarquias veladas presentes no judiciário

Neste capítulo também foram objeto de análise outros momentos considerados “solenes” no Tribunal como a sessão de posse da nova presidência e mesa diretora, e as sessões de posse dos novos servidores, além das Sessões Públicas de Julgamento que frequentei. Estes eventos, bastante ritualizados, agudizam algumas demarcações de desigualdades e dissonâncias entre as regras administrativas previstas formalmente e as práticas cotidianas do trabalho dos servidores, em especial no que se refere as relações entre os funcionários e suas chefias.

Por fim, nas considerações finais elaborei uma última reflexão sobre como os relatos individuais representam dimensões das estruturas que organizam o Poder Judiciário no Brasil. Nessa seção também elaborei acerca de uma provável agenda de pesquisa para futuro desenvolvimento, sobre os sentidos do trabalho que estes servidores apresentaram nas entrevistas.

2 ENTRANDO NO CAMPO: NEGOCIAÇÕES E DESCONFIANÇAS.

Bernardo de Carvalho em seu livro “Nove Noites” vai percorrer os rastros do suicídio do antropólogo americano Buell Quain ocorrido na década de 1930 enquanto fazia trabalho de campo entre os indígenas do grupo Trumai no território que hoje é o Estado do Maranhão. Buell fazia parte de um grupo de quatro antropólogos – entre eles Ruth Landes, responsável por uma pesquisa pioneira sobre os candomblés da Bahia - enviados pela Universidade de Columbia para realizarem trabalho de campo no Brasil estado-novista. O autor inicia seu livro declarando que: “As histórias dependem antes de tudo da confiança de quem as ouve, e da capacidade de interpretá-las. E quando você vier estará desconfiado (...)” (Carvalho, 2006, p.1).

Muito longe geográfica e temporalmente das preocupações de um antropólogo estrangeiro realizando uma pesquisa no território de um povo indígena no interior do Brasil, durante a primeira metade do século XX o tema da desconfiança se mantém presente nesta tentativa de aproximação com o cotidiano daqueles que trabalham no Tribunal de Justiça da Bahia. Ainda que este trabalho esteja distante das perspectivas mais tradicionais dos estudos antropológicos, uma parte do mundo burocrático se apresenta ainda hoje como tão particularmente diferente de nós que não estamos inseridos neste mundo que as primeiras relações de aproximação são guiadas necessariamente por um sentimento de desconfiança.

No caso deste trabalho, as negociações melindrosas e dificuldades de acesso ao campo, são um primeiro achado de pesquisa que anunciaram as restrições próprias à posição que os servidores ocupam no sistema de justiça. Esse lugar peculiar em alguma medida reverbera em como estes atores se apresentam no processo de pesquisa. Adianto aqui colocações trazidas por Andressa Lewandoski em sua pesquisa no STF:

Esses analistas me advertiam sempre que seria difícil conversar com os funcionários do tribunal, dado que havia certo receio em qualquer tipo de exposição que de alguma forma pudesse prejudicá-los. Dizia a eles que meu interesse não estava em saber o que não poderia saber, mas ao contrário, eu estava interessada no trabalho, no que faziam esses funcionários, quais eram suas atribuições, como gerenciavam os processos. Eles, no entanto, tinham razão. No decorrer da pesquisa acabou se mostrando mais fácil conversar com os ministros do que com os analistas e técnicos do tribunal. (Lewandowski, 2017 p. 20)

O dado etnográfico de Andressa Lewandowski se coaduna com as primeiras incursões realizadas para aproximação deste campo. É plausível pensar que tais funcionários tinham receio do controle e da autoridade dos seus superiores no Supremo, os ministros. Ainda antes de determinar que a pesquisa de campo seria realizada no Tribunal de Justiça da Bahia, realizei uma entrevista com uma servidora do Supremo Tribunal Federal, que me disse, quando perguntada sobre quais as formas possíveis de inserção no campo e sobre quais órgãos ou grupos deveria tentar contactar para realizar a pesquisa entre os servidores do STF¹³, que: “*mas você queria o que exatamente? Acho que você deveria falar com a chefe de gabinete...na verdade, acho que seria melhor passar pelo Tribunal, fica mais fácil dela aceitar, ultimamente o Tribunal anda muito fechado, desconfiado...*”¹⁴

Em outra conversa informal, realizada meses depois com um servidor do TJ-Ba, onde de fato realizei a pesquisa, foram pontuadas as possíveis dificuldades de acesso no espaço. O servidor me alertou que provavelmente a pesquisa seria mais difícil de realizar junto ao Tribunal do que nos juízos de primeiro grau: “*No segundo grau vai ser mais difícil, tem muito receio de assédio*”, insinuando que uma pesquisa que envolvesse observar o cotidiano das relações de trabalho dos servidores no âmbito do segundo grau pudesse revelar casos de assédio cometidos por seus superiores (servidores, assessores ou juízes e desembargadores).

Esta percepção sobre as dinâmicas de trabalho no Sistema de Justiça nos coloca perguntas e reflexões sobre o próprio campo: porque a dificuldade de acessar esses atores que exercem funções públicas? Porque as chefias (no caso dos tribunais, os juízes, desembargadores e ministros) se mostrariam mais acessíveis do que os outros “burocratas” que trabalham no judiciário? Isso diz algo sobre as distinções estabelecidas entre os sujeitos que compõem essas instituições? Porque, afinal, o sistema de justiça brasileiro estaria “desconfiado”?

Sobre esse último questionamento acho oportuno explicitar o contexto político que o judiciário brasileiro, e especificamente o baiano, vivenciava no mesmo momento em que realizei parte destas conversas preliminares. A conversa com a servidora do STF foi realizada em maio de 2022, meses antes da eleição presidencial que aconteceria em outubro do mesmo

¹³Ainda no momento de definição do objeto empírico da pesquisa, pensei em realizar o estudo em um dos Tribunais sediados em Brasília, em especial por ser o lugar em que cursava o doutorado. Nesse sentido, cheguei a me aproximar de grupos representativos e fazer entrevistas exploratórias com servidores e estagiários desses Tribunais. No entanto, com o passar do tempo, minha entrada no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, meu estado de nascimento e onde me formei em Direito, acabou se mostrando mais viável.

¹⁴Fiz uma escolha gráfica que aparece pela primeira vez nesse trecho e que seguirá em todo o texto: nos momentos em que trazer falas diretas dos interlocutores elas serão grafadas em itálico e entre aspas, sempre dentro do texto, sem recuos. A intenção é tornar o texto mais fluido e ressaltar que os comentários, conversas informais, entrevistas compõem parte essencial da própria articulação teórica não sendo um “momento à parte” da pesquisa. Quando precisei destacar determinado trecho, conceito ou expressão priorizei utilizar o negrito.

ano. A eleição de 2022 foi considerada entre os analistas políticos como uma das mais polarizadas da Nova República brasileira. Ocorrida após a crise da pandemia de COVID- 19, o processo eleitoral orbitou basicamente em torno de dois candidatos: Jair Messias Bolsonaro e Luís Inácio Lula da Silva, que figuravam em espectros políticos bastante díspares. Mais uma vez o debate político em uma perspectiva mais ampla atravessou diretamente as pautas do poder judiciário, seja porque os Ministros do STF passaram a ser individualmente vinculados aos debates eleitorais, seja pelo avanço de um discurso de desconfiança sobre o sistema eleitoral chefiado pelo TSE¹⁵.

Este cenário só foi possível após décadas de um movimento de ampliação do papel do STF na vida política da nação. Mesmo esse processo tendo se iniciado após o período de redemocratização, ele se agudizou nas últimas duas décadas. Dessa forma as decisões dessa Corte se tornaram amplamente divulgadas e passaram muitas vezes a centralizar a discussão política do país.

No que diz respeito especificamente ao judiciário baiano, outros elementos devem ser levados em consideração, como o fato de que o Tribunal de Justiça da Bahia recentemente foi palco de uma operação da polícia federal intitulada de “Operação Faroeste”. Iniciada em meados de 2019, essa operação investigou e afastou uma série de desembargadoras/es e também servidoras/es acusadas/os de envolvimento com a venda de sentenças e com esquemas de grilagem de terras na região Oeste do Estado¹⁶. Outros escândalos envolvendo o Tribunal se seguiram à operação, como o afastamento de três juízes que atuavam no Sul do Estado, também acusados de envolvimento em crimes de corrupção e grilagem de terras nesta região¹⁷. No mesmo período também foram investigados desembargadores e suas esposas acusados de utilizar indevidamente a verba de diárias fornecidas pelo órgão para viagens pessoais¹⁸. A desconfiança sobre o órgão alcançou tal grau que em abril de 2024 o jornal de maior circulação do Estado publicou notícia com a seguinte manchete: “PF vê corrupção na justiça da Bahia e CNJ avalia intervenção”, apontando que “a situação estaria fazendo o CNJ avaliar, inclusive,

¹⁵O Tribunal Superior Eleitoral sempre tem como presidente um dos ministros do STF, na ocasião da eleição presidencial de 2022 o presidente do TSE era o ministro Alexandre de Moraes.

¹⁶ Mais informações podem ser obtidas nas seguintes matérias jornalísticas:

<https://g1.globo.com/ba/bahia/noticia/2024/04/19/operacao-faroeste.ghtml> e

<https://g1.globo.com/ba/bahia/noticia/2019/11/19/pf-deflagra-operacao-contrasuposto-esquema-para-venda-de-decisoes-judiciais-na-ba-juizes-e-desembargadores-sao-alvos.ghtml>

¹⁷ Mais informações podem ser obtidas na seguinte matéria jornalística: <https://www.analisegeo.blog.br/single-post/entenda-o-esquema-de-corrupcao-dos-juizes-investigados-por-agiotagem-venda-de-senten-as-e-grilagem>

¹⁸ Mais informações podem ser obtidas na seguinte matéria jornalística:

<https://www.metro1.com.br/noticias/metropolitica/157793,supersalarios-do-tj-diaras-pagas-a-desembargadores-baianos-ja-somam-quase-rdollar-800-mil-em-2024>

uma medida considerada radical para os padrões do órgão: uma intervenção no Tribunal de Justiça da Bahia (TJ-BA)” (A TARDE, 2024).

Esse contexto de suspeição atravessava a vida dos interlocutores que manteve no campo, e eles vez ou outra davam conta do clima que se instaurou no Tribunal, com “batidas” da Polícia Federal ou correições não agendadas do Conselho Nacional de Justiça. A desconfiança e suspeição foram posturas percebidas durante todo o percurso da pesquisa e eram expressadas tanto por um afastamento institucional – reflexo provavelmente de uma instituição pouco acostumada a se enxergar enquanto objeto de pesquisa, como é o caso do judiciário - tanto por uma certa postura dos seus agentes, certamente preocupados com as reverberações na sua vida funcional, e até pessoal, diante de um ambiente de investigação e escrutínio que já dominava seu dia-a-dia para além do desenvolvimento da pesquisa.

Sendo assim, não foi incomum que durante esse período recebesse mensagens de texto dando conta de “escândalos” institucionais, investigações e operações que aconteciam sem aviso prévio no prédio do Tribunal. *“Cheguei hoje no TJ e tava cheio de agente da polícia federal, um monte de homem vestido de preto.”* Também passou a ser um lugar comum entre os interlocutores um certo receio de que alguma troca de mensagens, ou até mesmo alguma ligação pudesse ser “interceptada” ou “grampeada”. Esse receio que em muitos momentos ganhava um tom jocoso ou de “fofoca”, também dava conta de evidenciar a fragilidade dos vínculos profissionais mesmo dos servidores estáveis.

Lembro que um dos interlocutores conversou comigo sobre uma das investigações em que não só o desembargador, mas também um servidor vinha sendo implicado em um crime de corrupção. *“Teve operação no gabinete de Fulano¹⁹. Parece que o nome dele apareceu na delação da desembargadora Cicrana. É o desembargador de Beltrano (nome do servidor), e o nome dele apareceu também”.* O nome do servidor foi citado em uma delação durante as investigações realizadas no gabinete de uma desembargadora. O desabafo do meu interlocutor questionava a pouca independência funcional desse servidor, chegando a apontar se seria de fato possível, dentro da estrutura das relações que se estabelecem no Tribunal, negar o pedido ou ordem de um juiz ou desembargador ainda que este lhe parecesse ilegal. *“Eu mesmo não sei se eu não faria, porque o chefe lhe pedindo, e você não tem nada evidente ali, como é que você vai dizer não?”.*

É neste clima geral de escrutínio e desconfiança que me apresento como pesquisadora

¹⁹ Aqui aparece um outro recurso estilístico que adotei durante todo o texto. Quando precisei fazer referência a pessoas em contextos mais genéricos, como por exemplo o de uma informação oral como essa, substituí os nomes próprios por expressões coloquiais como “Fulano”, “Cicrano”, “Beltrano”, ou ainda “Xis”, “Dábliu”, etc.

para o Tribunal de Justiça da Bahia. E é este ambiente que em alguma medida informa os recortes do objeto que escolho. Não é à toa que enfoquei a pesquisa nos processos formativos desses servidores, primeiramente porque percebi que tais processos seriam capazes de me contar acerca dessa “hierarquia velada” (Brito, 2019), que ultrapassa as delimitações de uma hierarquia meramente funcional. Ao mesmo tempo os espaços formativos pareciam aos olhos dos servidores um tema menos ameaçador e sobre o qual se sentiam mais a vontade de conversar, principalmente aqueles recém ingressos.

Por fim havia, ainda uma terceira justificativa para a escolha: o CNJ prevê e incentiva que os Tribunais promovam formações com o seu corpo funcional, sejam magistrados, servidores ou estagiários, e ao apresentar o tema à instituição percebi que existia um constrangimento nos gestores dos órgãos que acionei pois não sabiam dizer quais as atividades desse escopo estavam sendo desenvolvidas no Tribunal. Falar de processos educativos/formativos foi uma das formas que consegui para driblar a suspeita, tornar a pesquisa relevante para instituição e ainda vivenciar as contradições, ditos e não-ditos de um processo de aprendizagem que se coloca entre uma instrução universal e um cotidiano que exige dominar os códigos dos particularismos.

2.1 FAZENDO UM PEDIDO E “ABRINDO” UM PROCESSO

Ainda no campo dos alertas e perigos, Pierre Bourdieu nos adverte que “tentar pensar o Estado é expor-se a assumir um pensamento de Estado, a aplicar ao Estado categorias de pensamento produzidas e garantidas pelo Estado e, portanto, a não compreender a verdade mais fundamental do Estado” (1996, p.91). A negociação para a entrada no campo é um momento de pesquisa que vale a pena destacar, exatamente porque transitou tenuamente pelo campo do perigo de que Bourdieu nos alerta: o de “ser pensado por um Estado que acreditamos pensar” (Bourdieu, 1996, p.91). No caso da pesquisa que apresento aqui, o pedido para sua autorização foi “processualizado”, ou seja, virou um processo administrativo interno no âmbito do Tribunal de Justiça da Bahia. Esse fato me exigiu uma adequação da linguagem e das ações de pesquisa que elaborarei melhor no decorrer desta seção.

Associo a necessidade de “processualização” e a “desconfiança” do Tribunal com a própria lógica hegemônica das pesquisas nas Ciências Sociais, e especialmente na antropologia. Como já afirmam uma série de autores e análises, o conhecimento produzido na Antropologia durante algumas décadas se pautou na afirmação da diferença e do distanciamento entre o pesquisador e os “pesquisados”. Os próprios interesses de pesquisa estavam voltados para o

“exótico”, o “distante”, a “diferença radical”, e mesmo quando o fazer antropológico começou a se voltar para a “sociedade ocidental” os enfoques de pesquisa ainda se mantiveram em grupos e expressões consideradas “minoritárias.” (Nader, 1972, 2020; Castilho, 2014; Teixeira, 2020)

Portanto, para a burocracia, se tornar objeto de pesquisa ainda parece ser um lugar de desconforto. As próprias reações dos agentes com quem entrei em contato durante esse período oscilavam entre duas possibilidades: uma incompreensão sobre o que haveria de interessante para se observar no seu cotidiano - afinal, para eles se tratava de um cotidiano ordinário e comum - ou uma desconfiança de que essa observação os pudesse colocar em um lugar sensível frente aos superiores ou a própria estrutura da Instituição, revelando aspectos que deveriam permanecer encobertos.

Percebi alguns indícios dessa questão ao comparar o meu caminho de pesquisa com o de outros(as) colegas pesquisadores(as) que trabalhavam no Tribunal na mesma época que eu. A minha experiência de pesquisa não foi a única com a qual o Tribunal de Justiça da Bahia teve que lidar no ano de 2022 e, certamente, o meu não foi o primeiro pedido de acesso a este espaço. No mesmo período em que realizei o pedido para iniciar a pesquisa, coincidentemente, outras duas pesquisadoras da Universidade de Brasília (Unb) desenvolviam seus trabalhos no Tribunal, no caso delas no âmbito das varas criminais de primeiro grau; também pelo menos mais um outro colega, doutorando da UFRJ, realizava pesquisa junto ao HCT (Hospital de Custódia e Tratamento) vinculado ao sistema penitenciário do Estado, que é supervisionado pelo Tribunal de Justiça do Estado²⁰.

Os processos de autorização para pesquisa a que me referi acima, no entanto, apesar de se apresentarem em um contexto temporal e de vínculos institucionais parecidos, todos eles trabalhos de doutoramento em universidades públicas federais, se desenrolaram em âmbitos diferentes da instituição. Enquanto o colega e as colegas que trabalhavam com o primeiro grau de jurisdição tiveram seus pedidos analisados junto à Corregedoria do Tribunal; o meu pedido foi encaminhado para outro setor do Tribunal, a Consultoria Jurídica, sendo processado e analisado diretamente junto à Presidência do Tribunal – órgão máximo da estrutura judiciária.

Essa diferença nos caminhos dos pedidos me sinalizou algumas questões que foram sendo reafirmadas no decorrer do tempo. A primeira questão foi a inesperada surpresa de

²⁰Essas informações foram possíveis de serem extraídas do sistema da corregedoria do Tribunal de Justiça da Bahia. Cito esses três casos porque se tratavam de pesquisadores(as) próximas do meu contexto, seja por afinidade pessoal, seja por compartilharem do vínculo institucional. De qualquer forma é bastante possível que outras pesquisas acadêmicas estivessem em andamento no mesmo momento, não pretendi, no entanto, fazer um levantamento exaustivo desse fato, inclusive porque as consequências que daí decorreram e que exponho nesse tópico só foram analisadas por mim algum tempo depois do ocorrido.

constatar que um pedido de pesquisa sobre o cotidiano do Tribunal tenha passado por mais burocracias e entraves do que pesquisas acerca de temas tão sensíveis como aprisionamento e loucura. A mensagem transmitida é de que existe mais perigo entre analisar os burocratas do que analisar a situação de “presos” e “loucos”.

A segunda reflexão é que esse encaminhamento desigual não é uma banalidade e se relaciona diretamente com as hierarquias e relações assimétricas estabelecidas entre órgãos do poder judiciário que foram se descortinando durante a pesquisa. Os desembargadores e os outros setores do Tribunal como a Corregedoria podem ser considerados “hierarquicamente” superiores às varas ou as unidades penitenciárias, no sentido de que, pelo menos administrativamente, possuem ingerência e poder de fiscalização do trabalho desses outros setores. Já em relação aos gabinetes e outras unidades administrativas do próprio Tribunal essa “hierarquia” desaparece.

Todos os órgãos que listei em meu pedido como possíveis ambientes de pesquisa foram consultados acerca da disponibilidade em me receber, e tiveram liberdade para autorizar ou não minha análise bem como para estabelecer quais dados estariam ou não ao meu alcance. Embora a Consultoria Jurídica da Presidência (Consu)²¹ não tenha apresentado nenhum óbice à pesquisa, os setores tiveram liberdade para restringir ou não acessos. A própria servidora que estava responsável pela interlocução em relação ao meu processo deixou claro que após a liberação da presidência eu também deveria me apresentar, e apresentar a pesquisa a chefia dos setores listados e que estes teriam plena liberdade para gerenciar a forma com que poderia frequentar seus espaços de trabalho ou ter acesso aos dados requeridos.

O primeiro parecer constante no processo de autorização traz explicitamente que “por envolver acesso às dependências do segundo grau, sugere-se remessa a secretaria da presidência”, literalmente:

Imagem 1- Ementa do Processo Administrativo TJ-ADM-2022/57788

²¹“Consu” é como a maioria dos servidores se refere a Consultoria Jurídica da Presidência responsável por dar pareceres jurídicos acerca dos atos administrativos (convênios, parcerias, contratações) que envolvam a presidência do Tribunal. A localização desse órgão na estrutura do Tribunal será melhor descrita em organograma explicitado abaixo.

PARECER

PARECER Nº CGJ -882/2022 - ASJUC

AUTORIZAÇÃO PARA ACOMPANHAMENTOS DE SERVIDORES E VISITAS EM GABINETES A FIM DE SUBSIDIAR PESQUISA EFETUADA POR DOUTARANDA. POR ENVOLVER ACESSO ÀS DEPENDÊNCIAS DO 2º GRAU, SUGERE-SE REMESSA À CONSULTORIA DA PRESIDÊNCIA

Fonte: Imagem extraída do Processo Administrativo: TJ-ADM-2022/57788

Esta foi uma questão primordial na construção do campo, como “entro” no Tribunal? “Por cima” ou “por baixo”? Pedindo autorização para pesquisa junto a Presidência do Tribunal – hierarquicamente o mais alto setor da instituição - ou diretamente com a chefia dos setores que pretendia observar?

As respostas foram sinuosas: quando comecei a me aproximar do tema ainda em Brasília, a grande recomendação era a de que procurasse setores “mais altos”. Especificamente no STF, a indicação foi de que procurasse órgão específico destinado a lidar com pedidos sobre pesquisas naquele Tribunal. A recomendação do Tribunal Estadual foi outra: me advertiram que eu devia me dirigir diretamente aos gabinetes e suas chefias, uma vez que o Tribunal não teria ingerência sobre a gestão de cada um dos gabinetes dos desembargadores. Ainda me foi ressaltado que o Tribunal poderia interferir melhor nas pesquisas realizadas em primeiro grau onde haveria de fato uma relação de ingerência entre corregedoria-presidência e os juízes e juízas já que com o grupo de desembargadores e desembargadoras e os órgãos do segundo grau, esse tipo de relação não aconteceria.

Os interlocutores com quem tratei para o acesso ao campo sempre se mostraram bastante apreensivos acerca das outras chefias a quem iria me dirigir, numa preocupação verbalizada de que a pesquisa não demandasse tempo nem atrapalhasse o trabalho destes órgãos, mas principalmente no que me pareceu uma preocupação velada de não ferir egos ou suplantiar hierarquias não explicitadas. Sobre o tempo, um dos setores que levou quase um ano para responder uma demanda de entrevista que tinha enviado por e-mail, utilizou como justificativa para a demora em responder a quantidade de trabalho e atividades pelas quais a sua chefia era responsável. Posso até mesmo declarar que o primeiro interlocutor²² de pesquisa sentiu alívio

²²Este é o mesmo interlocutor que me relatou o receio de que a pesquisa expusesse relações de assédio entre chefias e servidores

na ligação em que me informou que processo de autorização tinha sido encaminhado para outro setor: “*Você viu lá né Raquel, acho que Fulana vai falar contigo, o processo foi lá pra Consu, como é com gabinete não corre aqui. Ai agora você fala lá com Fulana pra acompanhar o processo lá na Consu*”.

Maria Macedo Barroso (2014) ao falar de sua pesquisa no campo das agências de fomento norueguesas, traz reflexões interessantes sobre o fazer etnografia, moedas de troca no campo e legitimação da pesquisa que me ajudaram a refletir sobre esse processo de entrada. Segundo a autora, no fazer etnográfico:

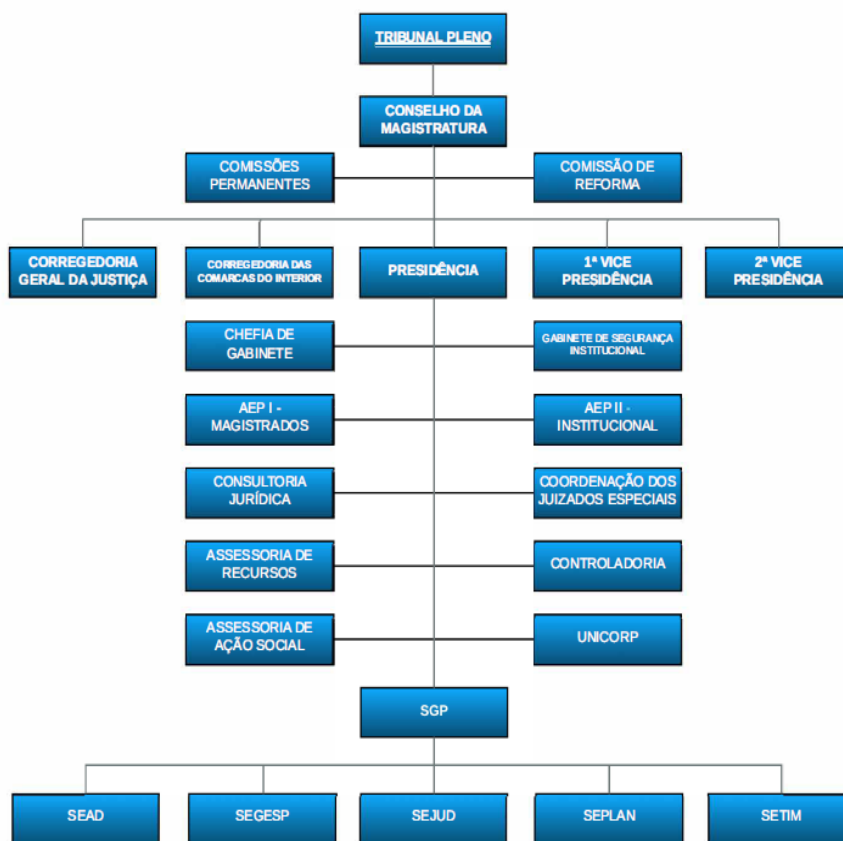
[...] só legitimamos nossa presença em campo e nossa autoridade para fazer pesquisa se convenceremos aqueles que serão parte de nossa pesquisa de que 1) temos o respaldo de autoridades que impedem que nossa presença seja recusada por eles (o cenário das antropologias coloniais); ou 2) somos portadores de um conhecimento que pode ser do interesse de quem vamos pesquisar (antropólogos em cenários pós-coloniais) (Barroso, 2014 p. 10).

O meu pouco conhecimento prático da estrutura de funcionamento do órgão, o fato de não conhecer pessoalmente nenhuma desembargadora ou desembargador, sendo que nenhum dos meus interlocutores do momento conseguiram me indicar o nome de alguém que estaria minimamente aberto a uma pesquisa desse tipo, no fundo reforçou os meus receios práticos para garantir que a pesquisa ocorresse. O acesso me parecia tão espinhoso, que optei pela entrada “por cima”, ou seja, fiz o pedido junto a Corregedoria que o encaminhou à Presidência do Tribunal no seu órgão consultivo. Pensei que a ciência e/ou aval de tais órgãos resguardariam alguma legitimidade no pedido: estaria, então, respaldada por autoridades como indicou Maria Barroso (2014).

Na verdade, ao iniciar o campo me senti sem contrapartida para oferecer ao Tribunal. Apesar de já conviver com muitos dos seus servidores, não me percebia portadora de nenhum conhecimento específico ou de outro tipo de vantagem que pudesse oferecer à instituição em si. E como o foco da pesquisa não era o da trajetória de vida dos meus interlocutores, por exemplo, não consegui avaliar exatamente como poderia ser “útil” a estrutura como um todo. Nesse sentido, apostei em uma legitimação mais formal, aos moldes do que a Maria Barroso (2014) descreveu acima em sua primeira sugestão, confiante de que não seria interessante para um ente público negar ou dificultar o acesso às suas dependências para uma empreitada de pesquisa. No fim, como discuti acima, esta foi uma pressuposição minha que não se confirmou exatamente, uma vez que as relações hierárquicas que eu pressupunha existir entre os órgãos internos, na prática, me pareceram bem mais borradas do que sugere o desenho linear do

organograma do Tribunal:

Imagem 2 – Organograma do Tribunal de Justiça da Bahia



Fonte: Organograma do Tribunal de Justiça da Bahia. Disponível em: <https://www.tjba.jus.br/portal/estrutura-organizacional/>

Do organograma que reproduzi acima, dois foram os setores diretamente envolvidos neste momento inicial de acesso. O primeiro deles foi a AEP II- Assessoria Geral da Presidência II e o segundo foi a Consultoria Jurídica (“Consu”). Tendo realizado o pedido junto a Corregedoria Geral meu processo foi direcionado a Assessoria Geral da Presidência II, órgão

responsável por projetos institucionais do Tribunal. Este é o mesmo órgão responsável, por exemplo, por estabelecer convênios e parcerias externas ao Tribunal e ainda por manter uma interlocução mais direta com o Conselho Nacional de Justiça.

A AEP II encaminhou meu pedido à Consultoria Jurídica da Presidência, que por sua vez elaborou um primeiro parecer sobre a viabilidade jurídica do meu pedido. Não sei avaliar completamente se a escolha pela via de autorização junto à presidência foi a melhor, no entanto, a partir daí, em 14 de outubro de 2022, passo a figurar como interessada no processo “TJ-ADM-2022/557788- Documento Eletrônico²³”. O processo está disponível no SIGA- Sistema Integrado de Gestão Administrativa do Tribunal de Justiça da Bahia e documenta meus caminhos para o início da pesquisa neste tribunal.

2.1.1 O que diz o processo?

Uma sequência de documentos que totalizam oitenta e seis páginas. Sua capa inicial possui um quadro com os elementos: “Processo, nº”, “Data de abertura”, “Interessado”, “Requerente”, “Número de Origem”, “Órgão de Origem”, “Classificação/Assunto”, “Descrição/Observação”. Todas as páginas possuem um código de barras no seu canto esquerdo inferior e, à exceção da capa, uma marcação redonda com a numeração das páginas - lembrando um carimbo ou um selo - no seu canto superior direito. Esta é a descrição material do procedimento administrativo TJ-ADM-2022/57788 aberto em 14 de outubro de 2022 e que tem como “interessado”: Raquel Cerqueira Santos, não por acaso a pesquisadora responsável por redigir este texto.

Ao longo dos anos de pesquisa esse processo assumiu diversas feições materiais: já foi um arquivo em formato PDF guardado em computador, um monte de papel impresso de maior ou menor volume, e apenas em outubro de 2023 assumiu as descrições que narrei acima. Este coletivo de documentos que em fluxo constituem o processo ou procedimento administrativo me era enviado por e-mail, nos diversos momentos do seu processamento em que requisitei acesso às informações nele contidas. Isto porque, por ser agente externa ao corpo de funcionários do Tribunal, não tinha acesso ao sistema em que são armazenadas tais informações, ou seja- ironicamente, em oposição ao que ocorre em um processo judicial comum em que as partes têm acesso franqueado a série de documentos que o constitui, as informações

²³Deste processo se originaram pelo menos mais dois. Em fevereiro de 2024 o processo foi arquivado, entre outros motivos porque a minha primeira concessão de entrada tinha como data limite o mandato do presidente do Tribunal à época. Tal processo precisou ser “reaberto” sob outra numeração em 2024. Decorre daí também outro processo específico gerado pela Unicorp para garantir acesso à plataforma do curso virtual dos servidores.

que estavam no procedimento não podiam ser acessadas livremente por mim. Eu dependia que o Estado as fornecesse através de e-mails e outros tipos de contato direto.

A forma “documento” ou ainda, a forma “processo” ganha especial importância quando tematizamos o Estado, isso porque, como já vem sendo debatido em diversos estudos etnográficos realizados nos últimos anos, os documentos não são apenas meios pelos quais informações circulam, mas são também mediadores que padronizam ações e representações entre diferentes tipos possíveis de conhecimento acionados na atividade de análise e investigação de processos (Riles, 2006) ou ainda, são objetos constitutivos das regras, ideologia e conhecimentos burocráticos (Hull, 2012). A produção documental pode mesmo ser vista como um elemento de tecnologia crucial para a organização burocrática (Riles, 2006, 2011) ou ainda como uma evidência de uma lógica cultural mais ampla que a motiva.

A partir deste olhar teórico é possível sugerir, portanto, que o procedimento que dei início ao pedir autorização escrita à Presidência do Tribunal cumpriu não só o papel de comunicação e diálogo entre os dois mundos (o da burocracia e o da pesquisa), mas também exerceu o papel de formatação do meu pedido à uma linguagem própria do Tribunal, tornando-o um simulacro de um processo judicial. Estruturado e escrito em uma linguagem que se assemelha muito aos processos judiciais o procedimento é permeado por uma série de “despachos”, “pareceres”, “certificações” e “remessas de autos”, atos responsáveis por “deslocá-lo” por uma série de setores internos do Tribunal.

Neste caminho fui instada a apresentar uma série de documentos, entre eles provas da minha vinculação institucional, mas também normativas acerca de ética em pesquisa e declarações que atestassem a conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados. Uma primeira “decisão” foi proferida com o parecer da Consultoria Jurídica da Presidência que concluiu que “no tocante ao aspecto jurídico, inexistiu óbice para deferimento do pleito das Interessadas para que lhes seja concedido acesso às Unidades internas do TJBA” (Procedimento Administrativo nº TJ-ADM-2022/557788).

Este primeiro parecer inaugurou uma série de consultas aos demais órgãos da instituição, seguindo um fluxo muito similar ao de um processo judicial. Nesse cenário, a Assessoria da Presidência figurou como um “juiz” enviando o procedimento aos diversos setores e órgãos que passaram a exarar decisões sobre o meu pedido. É desta forma que este coletivo de papéis também foi o responsável por vincular pelo menos quinze servidores e servidoras na construção do que seria a minha autorização, quinze indivíduos diferentes e dispersos vinculados por um feixe comunicacional.

Vislumbrei neste percurso o que Adriana Vianna (2014) conceitua como uma “arquitetura documental”, uma construção que vincula o formato geral dos procedimentos administrativos do Tribunal, com o caso específico do meu pedido. Entendo que meu pedido de autorização só conseguiu ser inteligível no momento em que assumiu as formas típicas com que se constrói o conhecimento nesta instituição, através da forma processual pretensamente objetiva e generalista. Como também pontua Vianna a formatação padronizada do que fica registrado é importante para reafirmar a retórica universalizante e de racionalização que fundamenta as ações estatais (Vianna, 2014).

No entanto, a arquitetura documental de que fala a autora encontrou, neste caso específico, rachaduras, a começar da classificação do processo fixada como “Análise, descrição, indexação e pesquisa em acórdãos” que evidencia a clara ausência de uma categorização prévia que pudesse abarcar o pedido que fiz. Além disso, todas essas comunicações formais, sempre devidamente datadas e assinadas por servidores(as) ou até mesmo desembargadores(as) são entrelaçadas com cópias dos meus pedidos, respostas e comunicações realizadas por e-mail. Esteticamente os textos destoam: entremeadas a documentos bem formatados, centralizados, com bordas bem definidas, iniciados com cabeçalhos uniformes e finalizados com assinaturas, estão as cópias de e-mails com letras em tamanho menor, com um recuo de margem diferente e pontilhado de uma série de sinais gráficos típicos da comunicação mediada pela internet (>, <, /, \).

Em síntese a processualização do pedido de pesquisa evidenciou uma prática comum ao espaço estatal: uma convivência intranquila entre uma forma universal que pretende abarcar todo o modo de produção do saber estatal e os desdobramentos situados e particulares que são necessários para o aprendizado do mundo cotidiano. Isto fica claro no fluxo entre despachos e e-mails, documentos escritos e conversas pessoais, ou ainda no desencaixe entre o pedido formulado (“autorização de pesquisa acadêmica”) e a categoria prévia disponível para classificação (“análise, descrição, indexação e pesquisa em acórdãos”).

Esta organização destoante das comunicações também dá conta de como o procedimento “andava sem mim”; eu, a “interessada” passei a figurar no texto como uma espécie de rasura ou intercorrência atravessando as comunicações institucionais que se davam prioritariamente entre setores do próprio Tribunal. Ainda acionando Adriana Vianna (2014), este tipo de organização dá conta da formatação de um “bem administrativo” – e utilizo o conceito de “bem” no sentido mais próximo do Direito Civil, como “coisa”. O processo, portanto, é um “bem” ou uma “coisa” administrativa porque não é apenas daqueles que o

movem (“interessados” e “autores”) mas é principalmente uma propriedade da administração, algo que integra o corpo institucional e que ganha um tipo de vida específico e independente daqueles que lhe deram início.

Em sentido próximo, Pedro Heitor Geraldo (2023) expõe essa relação com os processos como algo próprio do sistema de justiça brasileiro, em uma processualização das demandas que mantém traços marcantes de inquisitorialidade. Para o autor “(...) os fóruns brasileiros estão organizados para armazenar processos, mas não administrar os conflitos perante um público interessado” (Geraldo, 2023, p. 255), ou seja, nosso sistema de justiça coloca em segundo plano as demandas por equidade e as percepções dos interessados sobre o que é “adequado, correto ou justo” (Cardoso de Oliveira, 2023, p.11) e transforma os conflitos em “propriedade do Estado-juiz” (Geraldo, 2023, p. 257). Nesse modelo os indivíduos e suas demandas são secundarizados e é centralizado o papel do Estado-Juiz sobre o conflito.

Cabe ainda ressaltar que pensar esse documento como via de acesso ao Estado, evidencia mais uma vez o argumento Bourdieusiano do risco de estatização do sujeito. A abertura de um processo instaurou um tipo específico de diálogo entre sujeito de pesquisa e pesquisadora, em que recaiu sobre a última um escrutínio provavelmente incomum em outros campos de pesquisa. O documento criou uma “interessada”, que passava a ser responsável por argumentar a favor e, em certo sentido, produzir provas que validassem o seu interesse. A condição de acesso ao Estado e ao sistema de justiça, portanto, era que eu me tornasse um tipo e espécime de sujeito classificável em sua linguagem e esta percepção se reforçou ao longo do desenvolvimento da pesquisa nos contínuos desencontros ocorridos até que encontrássemos uma linguagem em comum.

2.2 “FURANDO” O PROCESSO: APROXIMAÇÕES LATERAIS COM O AMBIENTE DO TRIBUNAL

Enquanto o processo de autorização “corria”, minha aproximação com o Tribunal foi sendo costurada de outras formas. As primeiras idas ao Tribunal, portanto, foram para acompanhar as Sessões de Julgamento, espaços de acesso público em que os desembargadores se reúnem, “votam” e “decidem” acerca dos processos que estão em debate. No Tribunal de Justiça da Bahia existem 08 (oito) Câmaras Temáticas de Julgamento, com três membros cada²⁴, ou seja, oito grupos de desembargadores(as) sendo que cada um deles fica responsável

²⁴ Essa é a organização do Tribunal de Justiça da Bahia, mas cada um dos Tribunais da justiça brasileira tem liberdade para se organizar de formas diversas, essa organização geralmente está prevista no seu regimento

por opinar e decidir sobre processos de determinada área do Direito. Escolhi acompanhar as Sessões de Direito Público, uma decisão quase que arbitrária em função de uma vaga afinidade com o tema no período de minha formação no curso de Direito. Imaginei que com um tema mais palatável eu conseguiria compreender melhor as dinâmicas durante a sessão, ainda que o foco da pesquisa não fosse necessariamente o conteúdo dos votos e decisões, mas as práticas dos servidores envolvidos na cena das sessões.

As sessões de Direito Público se realizavam em sua maioria nos dias de quinta-feira e os rituais envolvidos no seu desenrolar serão aprofundados no último capítulo desse texto, o que cabe pontuar agora é como elas fizeram parte do meu movimento de aproximação inicial. Pela minha formação como jurista eu já tinha conhecimento de que as Sessões são espaços de acesso público, o que significa que toda e qualquer pessoa que desejar pode assisti-las. Assistir às sessões, portanto, foi uma forma de frequentar o Tribunal enquanto a autorização solicitada não era fornecida e a primeira vez que fui ao Tribunal para iniciar a pesquisa foi para assistir uma dessas sessões, já que até então todas as solicitações tinham sido realizadas por e-mail.

O Tribunal de Justiça da Bahia fica localizado em um bairro na cidade de Salvador denominado CAB - Centro Administrativo da Bahia, uma região planejada e criada na década de 1960 especificamente para abrigar órgãos e estruturas da Administração Pública Estadual²⁵. Em um conjunto pequeno de ruas numeradas e classificadas por letras encontram-se a Assembleia Legislativa do Estado, o Tribunal Regional Eleitoral, parte dos Juizados Especiais Federais, a sede da Secretaria de Educação do Estado, a sede da Secretaria de Saúde, a sede do Ministério Público estadual e da Defensoria Pública do estado, e uma série extensa de outros órgãos e estruturas estatais de âmbito estadual ou federal. Especificamente na “5º Avenida do CAB, nº 560” ao lado da sede do Ministério Público Estadual encontra-se um prédio de fachada branca e de vidros espelhados, com dois letreiros prateados de identificação: a esquerda de quem olha os escritos vê-se “Tribunal de Relação do Brasil Primeira Corte das Américas²⁶” e a

interno. No caso do TJ- Ba esse regimento foi estabelecido pela RESOLUÇÃO Nº13/2008, que pode ser acessada em: <https://www.tjba.jus.br/portal/regimento-interno/>

²⁵Um fato interessante de pontuar é que esse bairro é visto pelos soteropolitanos como um bairro à parte da dinâmica urbana da cidade de Salvador. Ninguém mora no CAB e o nome do bairro é usualmente utilizado para se referir a um lugar distante, esvaziado, sem presença de moradia ou comércio.

²⁶ O Tribunal de Justiça da Bahia é o Tribunal mais antigo das Américas, e surgiu como uma estrutura prevista dentro do sistema judiciário colonial tendo jurisdição não apenas no Brasil mas em outros territórios coloniais portugueses. “O Órgão que se chamava Tribunal da Relação do Estado do Brasil, tinha a função de atuar de forma colegiada para diminuir os poderes dos ouvidores do Brasil. Foi instalado em 1609, no Palácio Rio Branco, cidade de Salvador. Em 1751, passou a se chamar Tribunal da Relação da Bahia e somente adquire a denominação Tribunal de Justiça com a Constituição Federal de 1946.” (TJBA, 2024). Disponível em: <https://www.tjba.jus.br/portal/tjba-completa-415-anos-conheca-aspectos-da-historia-do-tribunal-e-os-preparativos-para-essa-celebracao/>. Acesso em: 12 de janeiro de 2026

direita “Tribunal de Justiça do Estado da Bahia”.

Imagem 3- Fachada do prédio do Tribunal de Justiça da Bahia.



Fonte: Imagem produzida pela autora em visita de campo

Apesar do “Tribunal de Justiça” se referir a toda estrutura judiciária do Estado da Bahia, e, portanto, incluir os órgãos administrativos e também as varas e juizados da justiça baiana em todo o Estado, ao falar de “Tribunal” na minha pesquisa, em grande medida os interlocutores se referiam ao prédio que situei acima, ou ainda aos setores administrativos responsáveis pela organização dessa miríade de estruturas do sistema de justiça que nele se localizavam.

Este prédio, no entanto, a despeito do letreiro que o denomina, não é a construção mais antiga a sediar o judiciário na Bahia (ou nas Américas). Existe em Salvador um outro prédio, considerado de valor histórico, onde funciona o fórum da cidade. Este outro edifício está situado no bairro de Nazaré, no chamado “Centro Antigo” da cidade sendo denominado de “Fórum Ruy Barbosa” e arquitetonicamente destoa muito do lócus inicial dessa pesquisa. Para esse prédio, os interlocutores dão o nome de “Fórum” ou ainda de “Nazaré”. Ele também aparece nas minhas incursões no campo (em particular o seu Salão de Honra onde ocorreram as posses da atual presidente e dos novos servidores) porém de forma mais pontual.

No primeiro dia em que me dirigi até o Tribunal coincidentemente fui recebida pelo que parecia ser uma manifestação: carros de som e uma quantidade importante de pessoas que portavam bandeiras e faixas, em uma delas estava escrito: “TJBA, NÃO IGNORE SUAS APOSENTADAS E APOSENTADOS!” (grifos conforme cartaz). Também estavam montadas tendas vermelhas acima de mesas e cadeiras de plástico branco no estacionamento, próximo a um monumento que fica na frente do prédio. Nos meses seguintes fiquei sabendo pelos interlocutores que aquela mobilização dizia respeito à reivindicação de alterações e melhorias no plano de carreiras dos servidores; esse tema também ressurgiu mais tarde no início do curso dos novos serventários quando fui abordada por representantes dos dois sindicatos diferentes que representam a categoria e ainda durante a greve ocorrida no início do ano de 2025.

Este foi certamente o dia em que presenciei mais pessoas na frente do prédio, vi tanta gente aos arredores do TJ apenas em uma outra visita quando houve um ato de vereadores e ambientalistas para o protocolo de um processo que dizia respeito ao gabarito dos edifícios que poderiam ser construídos na Orla de Salvador. A primeira cena que vivenciei presencialmente no meu campo, portanto, demarcou uma exceção à região que circunda o prédio do Tribunal de Justiça – e isto inclui o seu estacionamento - que não costuma ter muitas pessoas circulando, nem mesmo em seus saguões.

Realidade diferente da que ocorre no “Fórum”: situado em região comercial e em frente a uma estação importante de metrô (o que facilita seu acesso por transporte público, diferentemente do prédio situado no CAB), o edifício do Fórum Ruy Barbosa fica em frente a praça do “Campo da Pólvora”, é ladeado por prédios comerciais, barracas de comércio popular, postos de saúde, estruturas pertencentes a OAB e ao Ministério Público. O prédio fica a poucos metros do maior estádio de futebol da cidade, muita gente circula em seu entorno e entra e sai das suas portas diariamente.

Essa demarcação espacial me parece importante, porque talvez seja indício da distinção que apontei acima. Enquanto o segundo grau de jurisdição e a administração do Tribunal de Justiça são descolados do cotidiano urbano de Salvador, o primeiro grau de jurisdição está mais próximo da vida cotidiana da cidade e mais aberto a ser interpelado por agentes exteriores ao sistema de justiça, inclusive por pesquisadoras.

Entendo ademais que seja importante apontar a minha localização no campo, nestas primeiras idas aos Tribunal. Optei por me identificar como advogada, de forma que não posso afirmar totalmente que minha entrada não tenha sido facilitada por isso, ou em sentido oposto que a facilidade de acesso ao prédio teria se dado porque, em um primeiro momento, acessava

apenas espaços de visitação aberta como as Sessões das Câmaras de Direito Público.

Não posso desconsiderar, no entanto, que o fato de ter amigos, colegas e conhecidos que trabalhavam nesse ambiente me abriram possibilidades. Por exemplo, antes mesmo da autorização ter sido concedida pude frequentar o restaurante do prédio, ou o café, ou ainda o restaurante externo – o “Cai Duro” - frequentado pelos servidores. Já nas sessões cheguei a reconhecer alguns amigos, colegas e ex-professores. Este é um ponto que desejo evidenciar, já que por mais distante que aquele lugar tivesse sido da minha vivência cotidiana nos últimos dez anos (desde que me formei na Faculdade de Direito da UFBA), ele não era completamente terra estrangeira para mim.

No entanto, o meu não pertencimento ao ambiente ainda era visível: por mais de uma vez me senti vestida inapropriadamente, como alguém que veste um terno para ir à praia, ou um biquíni para ir a um casamento. A falta de compreensão dos códigos de etiqueta, principalmente de vestimenta, era algo que estava no pano de fundo das minhas preocupações na maioria das primeiras visitas e provavelmente neste momento inicial foi a principal demarcação visível de que aquele não era meu ambiente de conforto²⁷.

Além de frequentar as Sessões Públicas de julgamento que descrevi acima, em outra tentativa de aproximação em maio de 2023, cheguei a realizar uma entrevista de emprego em um dos órgãos vinculados à presidência do Tribunal. Uma amiga servidora, interlocutora em momentos decisivos dessa pesquisa, foi a responsável por me comunicar sobre a existência de uma vaga de assessoria em um dos órgãos ligados à presidência. Prestar a assessoria dentro do Tribunal neste momento - depois de já alguns meses de espera pela autorização - me pareceu uma possibilidade bastante factível de viabilizar a pesquisa, e isso era de conhecimento da amiga que me indicou a vaga.

A cena da entrevista de emprego foi diferente das outras interlocuções que tinha tido até então, já que finalmente ultrapassei a barreira do balcão e entrei em uma das salas dos setores do Tribunal. O que mais se destacou nela, no entanto, foram seus bastidores que deixaram claro o tipo de ingerência existente entre os setores. Apesar de ser entrevistada diretamente pela chefe do setor na época, ficou claro que a decisão sobre a escolha da assessoria a ser contratada foi de responsabilidade de outra pessoa.

“Olha Raquel, eu estou a frente desse setor e fazendo essa seleção, e eu tenho que

²⁷Um debate interessante sobre o papel das vestimentas em espaços de poder foi elaborado por Suliane da Silva Cardoso e Taiane Bringhenti (2020) no texto “Com que roupa eu vou? O fazer etnográfico em ambiente legislativo” onde as autoras evidenciam que a própria escolha da roupa (no caso o uso ou não de um tailleur) faz parte das reflexões e questionamentos do fazer etnográfico.

agradecer muito a Fulano por ter confiado no meu trabalho. Eu estar fazendo essa entrevista aqui com vocês diz de alguma forma que meu trabalho está sendo reconhecido, que eles confiam no trabalho que eu estou fazendo”. O que a entrevistadora evidencia é que, apesar de ser ela a chefe do setor, o fato de que fosse ela a fazer a entrevista de seleção destoava do esperado, já que quem tinha o condão de escolher a nova assessoria era Fulano (que não era parte do setor em que fui entrevistada, mas que era um assessor considerado importante na equipe da presidência).

A experiência narrada reforça que os processos institucionais são fortemente atravessados por vínculos pessoais. Certamente eu não deveria ser a melhor candidata para o cargo, mas a justificativa da escolha de outro candidato veio pra mim com um adendo importante. *“Quem entrou foi Beltrano, ele era advogado de tal lugar. Ele era do SAJU também”*. O SAJU foi um projeto de extensão do qual participei quase toda a graduação. Ele não foi mencionado durante minha entrevista nem mesmo em meu currículo. De alguma forma, as pessoas responsáveis pela seleção sabiam quem eu era, e da mesma forma se sentiram compelidas a justificar o fato de não terem me selecionado, o que deixa claro que para além da capacidade técnica/profissional a escolha levou em consideração relacionamentos pessoais exteriores ao contexto do Tribunal.

Posso dizer, no entanto, que até então a minha convivência no ambiente do Tribunal vinha sendo amena, circulava nos espaços abertos ao público, e por mais que não acompanhasse internamente o dia-a-dia dos setores que viria a estudar, não tinha tido o acesso negado ou qualquer tipo de constrangimento em qualquer dos espaços do prédio.

O primeiro impedimento mais direto que recebi no Tribunal foi em um dos momentos em que visitei a Unicorp. A Universidade Corporativa faz parte da estrutura interna do Tribunal e se localiza no último andar de um dos seus prédios anexos. Na ocasião tinha acabado de almoçar no restaurante do prédio e estava acompanhada de um dos interlocutores. A passagem entre um prédio e outro era adornada com treliças que deviam acomodar plantas de um jardim de inverno ao ar livre, também composto de alguns bancos de madeira. A cena inesperada com que me deparei foi a de uma série de pessoas sentadas ou deitadas nos bancos ou no chão, numa espécie de descanso coletivo pós-almoço. Neste dia atravessei o pátio com meu acompanhante, entramos no prédio anexo e nos sentamos no hall de entrada do setor ainda conversando sobre assuntos pessoais. Nesse momento, fomos interpeladas por uma funcionária da Universidade que se dirigiu até nós falando: *“vocês não podem ficar aqui, este espaço é só pra funcionários”*; a minha resposta foi olhar para quem me acompanhava e dizer *“mas ele é funcionário”*, no que

me foi respondido que apenas funcionários da Universidade poderiam estar ali.

O hall de entrada da Unicorp é uma sala ampla, bem iluminada, com um mobiliário que destoa das cadeiras e mesas comuns nos gabinetes e outros setores. Nas paredes vemos fotografias dos antigos presidentes da Universidade e no centro da sala, em frente ao sofá um balcão em pedra que lembrava mármore. O espaço estava longe de parecer as secretarias e gabinetes que tinha frequentado até então e parecia mais um saguão de hotel, por exemplo. Ao explicar o motivo da minha visita, a negativa de permanência foi retirada e seguida de algumas desculpas, sem contar com um certo constrangimento da funcionária que se dirigia a mim. Depois do momento de constrangimento em que a pessoa que me acompanhava se retirou do prédio anexo e voltou para o trabalho, eu fui orientada pela funcionária da recepção a sentar e aguardar que ela me encaminharia para alguém que pudesse falar comigo. Ainda assim, foi notável que a apresentação como pesquisadora surgiu como novidade diante do visível embaraço e desconhecimento de para onde eu deveria ser encaminhada.

A história ganha tons de anedota por dois motivos: o primeiro é porque a única vez que vivenciei uma restrição expressa a algum espaço do Tribunal foi justamente quando supuseram que eu fosse uma servidora; o segundo é que pelo ambiente do saguão é bem possível supor que o que se pretendia é evitar que os funcionários utilizassem as poltronas e o ambiente com ar-condicionado como espaço de descanso na folga do almoço, o que talvez explique a quantidade de pessoas estiradas ao sol, no chão, na passagem entre um prédio e outro.

Depois de alguns telefonemas fui encaminhada para um corredor, ladeado pelas divisórias móveis de cor cinza tão comuns nos outros espaços do Tribunal. Ao entrar na sala de quem me receberia me apresentei, expliquei porque estava ali, e passei o número do procedimento administrativo. Fui questionada do porquê de ter ido presencialmente que poderia ter enviado um e-mail. Respondi que era justamente esta a questão: o e-mail que havia enviado à Unicorp (tanto tempo antes) não tinha sido respondido. Novamente constrangimento. Me comunicaram que a pessoa que poderia acompanhar meu caso não estava no momento, mas que eu poderia voltar para casa que eles seguramente me dariam um retorno. Dias depois recebi um e-mail me informando que meu pedido estava arquivado. Como falei acima isso gerou a necessidade de abrir um novo procedimento e refazer os caminhos. De qualquer forma entendo que este primeiro e-mail não respondido foi o principal responsável pelo meu acesso ao Tribunal: ironicamente o e-mail sem resposta ressoou como um dever institucional não cumprido devidamente, um dos servidores chegou a me dizer: *“Olha você tem que ter uma resposta, ela pode até ser negativa, mas não podemos deixar ninguém sem resposta aqui”*.

O fantasma do silêncio do poder público e das implicações normativas e legais que isso poderia gerar (e comento isso no lugar de jurista, que sabe as implicações previstas, por exemplo, na Lei de Acesso à Informação), provavelmente mais do que qualquer interesse pelo diálogo com o mundo acadêmico me parece ter sido decisivo nos caminhos da pesquisa. Novamente a desconfiança e o receio das sanções tiveram papel importante na abertura do campo.

2.3 DESCRENÇAS, INCREDELIDADES E DESCONFIANÇAS (COMPARTIDAS): A PESQUISADORA COMO SUJEITO ESTATIZADO

Como explorei acima, a tentativa de negociação para a pesquisa passou por diversos agentes e apresentou algumas dificuldades que demonstram um ruído entre a linguagem “do processo” e a linguagem “da pesquisa”. Percebi uma necessidade de tradução para a linguagem corrente no Tribunal: havia um certo desconhecimento dos termos e procedimentos relacionados à pesquisa, e por parte dos servidores com quem tratei diretamente a expressão era de alívio quando o processo de autorização era encaminhado para outro setor. Ouso afirmar que o Tribunal não possuía um fluxo estabelecido de como lidar com os pedidos de pesquisa, pelo menos não com a forma de pesquisa proposta. De fato, como já evidenciado, o processo de autorização passou quase 03 meses parado na Consultoria Jurídica da Presidência sem que nenhum servidor se manifestasse, em grande medida porque não havia um roteiro prévio de como lidar com tais pedidos.

Ao mesmo tempo, o incômodo também era meu. Demorei a conseguir estruturar uma resposta às demandas que o Tribunal me fazia, porque não conseguia dominar os termos do processo. Não entendia o que deveria responder, não entendia inclusive algumas das demandas dos setores, como por exemplo a determinação estrita do tempo de duração da pesquisa. Para mim era difícil estabelecer um tempo prévio da pesquisa, uma vez que a observação poderia se estender, e que certamente me traria demandas que seriam impensáveis antes da vivência cotidiana.

Fiquei me debatendo entre contatos presenciais – idas ao tribunal para perguntar sobre o processo e em qual fase se encontrava – ligações, envio de e-mails e “contatos colaterais” (perguntar aos poucos conhecidos que trabalhavam no Tribunal “em que pé” estaria o processo). Me parece que dois momentos foram decisivos para a permissão da pesquisa: o primeiro foi a entrada de um novo funcionário no setor em que o processo tramitava, que entrou em contato

comigo e estabeleceu um diálogo após cerca de 03 (três) meses do processo “parado”, e o segundo, ocorrido algum tempo depois, que foi a retomada do pedido de pesquisa diretamente a Unicorp. Não saber exatamente que instância acionar, e como deveria fazê-lo (formalmente, por e-mail, telefone ou presencialmente), certamente contribuiu para o prolongamento desse “expediente”, nos termos de Maria Lugones (2014). Mas, mais do que isso, havia também da minha parte um receio de ultrapassar hierarquias, me portar de maneira equivocada ou acionar de maneira imprópria as engrenagens. Por exemplo, me dirigir por e-mail, quando seria melhor uma conversa pessoal, ou buscar pessoalmente quando a exigência era a formalização por escrito.

Parecia também haver uma preocupação com o fluxo de trabalho dos próprios servidores, como se minha presença tivesse que ser calculada especificamente para não “atrapalhar” o dia-a-dia do seu trabalho. Por mais de uma vez me foi solicitado que estabelecesse previamente os dias específicos que pretendia me dirigir aos órgãos e setores observados. Além de ser difícil pra mim estabelecer com antecedência quais os dias mais interessantes para observação, uma vez que desconhecia até então o ritmo de trabalho dos setores e que os próprios setores comunicavam realizar atividades diferentes a depender do dia da semana, pra mim seria muito menos interessante realizar uma observação “pré-agendada”. Novamente, nos termos de Maria Lugones (2024), poderíamos falar de uma incredulidade ou desconfiança compartilhada, uma vez que também eu como pesquisadora e sujeito “estatizado” possuía dúvidas e incertezas sobre os procedimentos para acessar o Estado.

Na busca de acessar as informações do processo que não eram públicas nem mesmo pra mim no sistema do Tribunal, fui aconselhada a “vaquejar” o processo ou a “diligenciar”. Os termos, bastante utilizados no meio jurídico, em especial no meio da advocacia, falam de um esforço de entrar em contato direto com os funcionários responsáveis pelo seu procedimento nos órgãos do sistema de justiça; varas, fóruns, cartórios. A analogia com a criação de gado faz menção a um acompanhamento próximo, em que é preciso “tocar” de perto e direcionar cada um dos processos, à semelhança do trabalho de um vaqueiro com a boiada. Advogada que sou, mas nunca tendo exercido a advocacia como profissão central, nunca pensei que precisaria desenvolver essa habilidade nos trâmites de uma pesquisa e imaginava o que tinha que fazer sem saber ao certo como fazê-lo.

O que Lugones (2024) ressalta, no entanto, é que as lógicas entre o “protocolar” e o “vaquejar” não podem ser vistas como contraditórias e nem uma delas deve ser suprimida da nossa análise sobre o Estado sob pena de estreitarmos a nossa capacidade de análise. Nas

palavras da autora:

Las (in)credulidades nombradas ya en el título remiten a cómo, a la vez que (des)confiamos de los expedientes en tanto procedimientos basados sólo en documentos escritos como vías regias de tramitación en la administración estatal, también (des)confiamos de las gestión personales y orales. Esto nos lleva -creo- a experiencias como las relatadas y sobretodo hace que tales (in)credulidades aparezcan como contradictorias y mutuamente excluyentes ya que de diversos modos pervive en nosotros el tipo ideal weberiano de la administración burocrática racional en lugar de los aprendizajes adquiridos no sólo en función de las indagaciones de cunio etnográfico sino del conjunto de nuestras experiencias vitales como sujetos estatales. (Lugones, 2014, p.81 e 82)

A saída que encontrei foi, além de responder os e-mails, realizar visitas pessoalmente para a negociação desses limites. Ao leitor e à leitora desse texto pode parecer óbvio que o contato presencial promovesse uma maior abertura e acesso ao campo, mas o fato é que visitas presenciais eram fortemente desaconselhadas pelos próprios servidores que sempre sugeriam e reforçavam que minhas demandas fossem apresentadas por e-mail. Tendo ultrapassado esta fase de garantir o acesso para pesquisa, o que posso sintetizar agora é que em todas as vezes que procurei as instâncias do tribunal de forma presencial para perguntar sobre o procedimento de entrada não conseguia ultrapassar a antessala dos espaços físicos. A barreira do balcão só foi ultrapassada em dois momentos: quando realizei a entrevista de emprego no setor em que meu expediente era processado; e na terceira vez que adentrei a Unicorp, quando finalmente fui orientada pela secretaria da presidência para procurá-los pessoalmente, e ainda assim “munida” de um significativo atraso de alguns e-mails não respondidos.

O fato é que a intimidade do sistema de justiça permanecia oculta para mim. Eram seus agentes que saíam por trás das divisórias cor de cinza para me receber, comumente em uma antessala compartilhada, com a presença de outras pessoas onde frequentemente tínhamos uma conversa rápida, ali mesmo, de pé.

Aciono, para pensar os reflexos dessa opacidade do Estado a construção de Veena Das (2020, p.219), que propõe que este se caracteriza “nem como uma organização puramente racional-burocrática, nem simplesmente um fetiche, mas como uma forma de regulação que oscila entre um modo racional e um modo mágico de ser”. Ao mesmo tempo em que fui compelida a ingressar em um processo, relação altamente formal e formalizada; precisava me adaptar a nuances, opacidades e não ditos em um fluxo de ilegibilidade que a autora localiza como fundante do Estado. Em suas palavras:

(...)Assim, a ilegibilidade das regras e também as ações humanas que dão corpo a essas regras parecem fazer parte do modo como as regras são implementadas. Não é como se o modo de sociabilidade presente nas

instituições de Estado estivesse baseado na clareza das regras e regulamentos e estes se tornassem ilegíveis para os pobres ou analfabetos, mas sim que as próprias pessoas encarregadas de implementar as regras também tem dificuldades em lê-las. (Das, 2020, p.231)

Andar neste território exigiu que eu me “estatizasse” não apenas para responder às exigências de um processo formal, mas para me adaptar ao lado “mágico” do Estado, aquele que requer um aprendizado cotidiano de palavras, gestos e posturas não normatizadas. O movimento que tive que fazer foi duplo: por um lado adequar as propostas da pesquisa aos marcos formais do processo administrativo, e por outro descortinar um mecanismo que pre-estruturava o processo e que envolvia entender a quem e como me dirigir na miríade de relações dos agentes envolvidos na autorização.

2.4 VOLTANDO AO PROCESSO: VIRANDO CURSISTA

Finalmente, após quase dois anos do início da pesquisa e uma série de aproximações laterais, no dia 02 de setembro de 2024 me dirigi ao Tribunal de Justiça da Bahia para o evento de “Boas-Vindas” direcionado aos novos servidores que tinham tomado posse no último concurso realizado para a instituição. Minha ida para a atividade presencial e meu acesso ao curso de formação tinham sido negociadas e autorizadas por Melissa²⁸, uma das servidoras da Unicorp com quem tinha conversado previamente. No evento presencial, quando me dirigi a Melissa para informar que tinha chegado e conferir o acesso a plataforma ela pareceu surpresa com minha presença, ainda assim ela reforçou que minha presença no ambiente era livre e pediu desculpas por ainda não ter me incluído no ambiente virtual dos cursistas.

Solicitando novamente a inclusão no ambiente virtual, Melissa me encaminhou o número de Catarina, também servidora da Unicorp. Quando liguei pra Catarina pela primeira vez, numa sexta-feira pela manhã, após o evento de boas-vindas, ela me pareceu ser a primeira pessoa a compreender de fato a ideia de pesquisa. Perguntou de onde eu era, qual era meu tema e objeto de investigação. Desta vez não fui questionada sobre o “tempo” que duraria a pesquisa, na verdade, Catarina me perguntou sobre o “onde” da investigação. Me perguntou porque tinha resolvido fazer a pesquisa na Bahia.

O estranhamento, muito provavelmente, se deu pelo fato da minha vinculação como doutoranda ser na Universidade de Brasília (UnB), e esta ter sido minha principal forma de

²⁸ Evitei ao máximo nomear as pessoas com quem tive contato no campo e para evitar a identificação frequentemente omiti o gênero e o cargo exercido, ou me utilizei de expressões idiomáticas. No entanto, quando estabeleci relação direta com alguns dos servidores preferi utilizar nomes fictícios como é o caso nessa frase.

identificação no campo. Fazer o curso na UnB e o reconhecimento que a instituição tem nacionalmente geralmente abre portas, mas nesse momento gerou um estranhamento. Catarina me perguntou “*mas porque você tá fazendo aqui?*”. A resposta me fez acionar outras duas identificações: “Eu sou daqui!” e “Eu dou aula na UNEB²⁹, assumi recentemente”.

Este foi o breve momento em que me vi arguida de fato sobre minha pesquisa, por alguém que mostrava compreender a linguagem que eu utilizava, depois de quase dois anos de iniciada a incursão no campo. Os próximos contatos com Catarina foram por e-mail, em uma troca de mensagens breve sobre o acesso a plataforma e por telefone quando tive problemas de suporte com a plataforma. Ela atendeu a ligação de forma simpática, meu nome e meu intento soaram muito menos estranhos: “*Ah Raquel!*”; “*Sim, a pesquisadora...*”, ouvi da mesma e de outra funcionária responsável por restabelecer meu acesso ao curso. Desde então de “advogada” e “visitante” passei a ser “pesquisadora” e continuei sendo reconhecida dessa forma dentro do Tribunal. Cerca de um mês depois recebi por e-mail uma cópia completa do procedimento que autorizou a minha pesquisa, mas considero que foi nessa troca de mensagens por telefone relatada acima que oficialmente virei cursista, passando oficialmente a integrar o grupo do curso de formação dos novos servidores do Tribunal de Justiça da Bahia.

Este percurso tortuoso que narrei aqui também me atravessou de maneira ética. Não posso dizer, por exemplo, que estabeleci relações de proximidade ou confiança oriundas da pesquisa, como é comum acontecer em outras empreitadas de inspiração etnográfica. Laços de confiança que já existiam se mantiveram ou se aprofundaram, mas as novas relações que estabeleci são em sua maioria de coleguismo e cordialidade apenas. A sinceridade metodológica de que fala Maria Barroso (2014) encontrou limites, não no sentido de que menti ou ocultei informações cruciais para a relação de pesquisa – em verdade, como já narrei acima, o procedimento a que fui submetida exigiu inclusive uma abertura total dos meus planos de observação - mas no sentido de que nunca fui sinceramente incluída no campo, ou ainda, de que minha identidade como observadora não conseguiu ser diluída com o passar do tempo. Pontuo essa situação porque, em alguma medida, o texto que apresento é resultado desses conflitos, estranhamentos e negociações e apesar de acreditar que ele traz elementos importantes para pensar esse grupo da burocracia pública que são os servidores da justiça, ele certamente possui as limitações de uma observadora participante que foi muito mais

²⁹Universidade do Estado da Bahia. Durante o percurso do Doutorado me tornei professora efetiva nessa Universidade. Desde então, em alguns momentos como o descrito acima aciono essa identidade, principalmente quando sinto questionamentos ao porquê fazer a pesquisa nesse Estado já que estou vinculada a um programa que se situa em outra unidade da federação.

observadora do que partícipe.

Por fim, entendo como importante a descrição do meu processo de entrada na pesquisa porque em alguma medida ele antecipa a duplicidade que percebi durante as observações de campo. Dialogar simultaneamente com um procedimento administrativo e com relações de trato direto com os servidores me introduziu em uma prática vivenciada cotidianamente por esses trabalhadores. A todo tempo os servidores públicos do Tribunal de Justiça precisavam manejar e acomodar um aprendizado formal pretensamente objetivo e racional, com o aprendizado de outras lógicas, muitas vezes sub-reptícias, que envolviam mapear e conhecer as relações pessoais estabelecidas no Tribunal. Essa é uma das ideias centrais que vai permear as análises dos próximos capítulos.

3 PROCESSOS DE FORMAÇÃO DA BUROCRACIA NO BRASIL: DEBATES SOBRE A RELAÇÃO ENTRE DIREITO E ESTADO

Ah! Seria doutor! Resgataria o pecado original do meu nascimento humilde, amaciaria o suplício premente, cruciante e onímodo de minha cor... (Barreto,2020, p.16)

Que fazem, respondeu-me, sei lá... Isto é, explicou-me logo o que fazem sempre: leis. (Barreto, 2020, p.39)

O senhor não viu, ontem, aquele homem gordo que jantou na cabeceira? É o escrivão da "X". Os escrivães, fique o senhor sabendo, é que são as verdadeiras autoridades. Os delegados não fazem senão o que eles querem; tecem os pauzinhos e... E o italiano rematou com um olhar canalha aquela sua informação sobre a onipotência dos escrivães. (Barreto, 2020, p.46)

O objetivo deste capítulo é articular três espaços formativos que se fazem presentes no caminho profissional dos servidores públicos brasileiros no geral, e em boa medida na profissionalização dos servidores do Tribunal de Justiça da Bahia. Para tanto, optei por resgatar uma parte da literatura sócio-histórica que dá conta de pensar respectivamente: a educação jurídica e as escolas de Direito no Brasil; a institucionalização dos concursos e os processos de preparação para a entrada no Estado Brasileiro; e o caminho das Escolas de Estado, ou Escolas da Administração Pública – responsáveis em grande medida pela formação dos burocratas quando já integram os quadros das instituições estatais.

Nesta seção portanto, associo três momentos de formação Estatal: a formação básica do bacharel em Direito, a formação *para* o Estado, e a formação *no* Estado que refletem em alguma medida como se pensa a relação entre Estado e Sociedade no Brasil. Penso que cada um desses ambientes possui formas específicas de compreensão do que é e como deve ser desenvolvido o conhecimento e, apesar das características próprias que possuem, todos eles constituem uma amálgama do que vem a ser esse sujeito servidor público. Essa premissa, no caso dessa pesquisa, será útil para explicitar melhor como se conforma o sujeito servidor público em um Tribunal de Justiça.

As ideias apresentadas no texto deste capítulo não pretendem estabelecer uma linha cronológica exata, nem construir falsamente processos de continuidade, ou lógicas de necessidade entre os acontecimentos. Ademais, tais ideais não são novas, e já foram amplamente discutidas e aprofundadas nos seus respectivos campos de conhecimento (seja no Direito, na Sociologia, ou mesmo no campo da Gestão e das Políticas Públicas). Logo, o que pretendo não é fazer uma análise exaustiva desses temas, mas antes me situar no debate sobre as relações entre a formação jurídica e a formação estatal, elaborando o que estas zonas de

formação deixam, ou não, enquanto marcas na conformação das práticas dos servidores observadas na pesquisa de campo.

Realizo esse movimento pensando na possibilidade de articulação entre essas três culturas de aprendizado e como em alguma medida eles se confrontam e/ou se retroalimentam. Sendo assim, reflito sobre o servidor público brasileiro (em especial o trabalhador dos tribunais) a partir de três dimensões formativas: aquela que recebeu enquanto bacharel em Direito, aquela que precisou desenvolver no seu processo de preparação para concursos e, finalmente, aquela a que teve acesso dentro da burocracia do Estado. Dessa forma, no texto aqui desenvolvido tais dimensões serão apresentadas em conjunto a partir de recortes temporais diversos que se relacionam respectivamente à: a) o processo inicial de formação do Estado Nacional, b) o período de formatação do modelo de administração federal (o Varguismo), c) a consolidação do Estado Democrático de Direito com a afirmação do modelo de preparação para o concurso público que conhecemos atualmente.

3.1 O NASCIMENTO DO ESTADO BRASILEIRO

A formação inicial do Estado brasileiro é marcada por tensões territoriais e geopolíticas, vez que um dos seus desafios era construir uma unidade territorial e administrativa para um enorme território colonial permeado por interesses regionais diversos e muitas vezes conflitantes. Nesse sentido, algumas análises apontam as diferenças entre os processos de independência do Brasil e dos outros países da América Ibérica. Isto porque, enquanto na América de colonização espanhola o processo de independência resultou numa pulverização do poder entre elites militares localizadas originando diversos Estados-nacionais, o Brasil se torna independente mantendo uma relativa integridade do seu vasto território, a despeito das guerras de independência e de movimentos políticos diversos que pautaram cisões territoriais. (Carvalho, 2008; Slemian e Pimenta, 2003). Manter a unidade territorial e uma administração coesa em todo território nacional demandou além de esforços militares, o esforço de pensar um modelo de gestão administrativa que acomodasse as disputas entre o Estado nascente e os poderes localizados das antigas províncias.

Esta acomodação exigiu que se conformasse um corpo burocrático para integrar essa nova máquina estatal, tarefa que foi delegada em grande medida às escolas de Direito recém implantadas. Os primeiros cursos de Direito no Brasil são implementados logo após a independência do país, ainda no Primeiro Império, um momento estratégico em que a Coroa Nacional buscava consolidar a independência, através da construção de um aparato estatal

próprio e do desenvolvimento de uma burocracia nacional. Cabe lembrar a inexistência de instituições de ensino superior no território brasileiro até o ano de 1808, quando a coroa portuguesa, recém chegada no território até então colonial, implantou a Faculdade de Medicina da Bahia.

Os cursos de Direito instalados em Olinda (logo transferido para Recife) e em São Paulo teriam um papel central neste período porque visavam subsidiar a formação de burocratas e políticos capazes de gerir o novíssimo Estado Brasileiro. A própria localização das instituições visava garantir uma certa distribuição regional deste poderio: a faculdade de Olinda atenderia a demanda da região norte do país, e a faculdade de São Paulo a demanda da região Sul, polo econômico mais recente. Segundo Schwarcz, “(...) esses estabelecimentos pareciam responder à necessidade de conformar quadros autônomos de atuação e de criar uma intelligentsia local apta a enfrentar os problemas específicos da nação” (2015, p.185).

Esta é uma perspectiva crucial para entender a quem e a quem se destinava a formação em Direito na época: em uma nação que acabava de se tornar independente, e em que a imensa maioria da população era analfabeta, os cursos de Direito ficaram responsáveis por formar a intelectualidade política do país. Vindos da classe dos latifundiários ou da incipiente burguesia urbana, os bacharéis em Direito eram do sexo masculino, dominavam a leitura e a escrita, e seriam os homens públicos do recém implantado Império brasileiro. Desde este momento a formação em Direito se relaciona com uma marca de prestígio social e de ascensão ao espaço de direção política do país.

A composição dos discentes – futuros integrantes da burocracia brasileira - não é a única convergência das primeiras Faculdades de Direito do país. É possível afirmar, tanto sobre a Faculdade de Direito de Olinda-Recife quanto acerca da Faculdade de São Paulo que, ainda que representassem à época posições teóricas distintas, se aproximavam na proposta de formação da futura elite científica e política brasileira e que, para além da conformação racial e social dos seus integrantes, as duas escolas respiravam em sua produção teórica os ares das teorias racialistas e eugênicas afirmadas no Brasil entre o fim do século XIX e início do século XX.

No entanto, ainda que ambas as instituições tivessem como missão a formação do quadro burocrático nacional, que deveria despontar como autônomo da estrutura colonial (lembramos que o Império brasileiro foi implantado por um herdeiro direto da Coroa Portuguesa), as políticas de pensamento que prevaleceram em cada uma delas traziam nuances diversas nas suas perspectivas acerca da relação Estado, agentes burocráticos e povo.

Cabe às instituições científicas do período, entre elas as escolas e faculdades de Direito, pensar a formação em curso dessa nova Nação, estabelecendo as diretrizes e parâmetros da relação entre aparato estatal e povo brasileiro. É o que ocorre nos exemplos na Faculdade de Direito de Recife - com nomes como Tobias Barreto e Sílvio Romero, mas também em Salvador com Nina Rodrigues e seus estudos criminológicos - responsáveis por pensar a ciência brasileira a partir do questionamento sobre a raça do povo brasileiro. Como pensar o futuro nacional em uma nação de “mestiços”, “loucos”, “criminosos” e “degenerados”? É este o questionamento que tais “homens de ciência” são instados a responder. A principal questão do Estado Brasileiro nascente, portanto, é como lidar com seu próprio povo, com o material humano disponível para conformar o novo país. Segundo Lilia Schwarcz (1993, p.201 e 202):

A novidade estava, porém, não apenas na argumentação como também na postura teórica (compartilhada por boa parte dos mestres de Recife), que encontravam no “critério etnográfico” a chave para desvendar os problemas nacionais. Nele, o princípio biológico da raça aparecia como o denominador comum para todo o conhecimento. Tudo passava pelo fator raça, e era a ele que se deveria retornar se o que se buscava explicar era justamente o futuro da nação.

Por sua vez, conforme aponta Sérgio Adorno (1988) o liberalismo, em suas facetas econômica e política, foi a ideologia de fundo que sustentou, ao menos discursivamente, a formação dos futuros bacharéis em Direito do Império brasileiro. No Brasil do início do século XIX, no entanto, o liberalismo europeu ganha nuances próprias, convivendo com o modelo econômico do latifúndio escravocrata. Tornou-se, portanto, um liberalismo que se restringia a homens brancos e proprietários, os únicos capazes de gozar nesse momento do status de cidadãos.

O autor ainda chama a atenção para o fato de que em seus primórdios, a formação profissional desenvolvida no Curso de Direito da Faculdade do Largo de São Francisco, hoje integrante da Universidade de São Paulo, pouco se relacionava com as Ciências Jurídicas propriamente ditas. O autor evidencia que a formação do bacharel em Direito ocorria muito mais fora das salas de aula, nos inúmeros periódicos publicados pelo alunado da época; estando diretamente imbricada com o desenvolvimento de habilidades políticas, da argumentação, da fala e da escrita, num processo de “profissionalização do político”. Não se buscava essencialmente, portanto, a formação de juristas, mas a formação de políticos que ocupassem os espaços de decisão do Estado nascente (Adorno, 1988). Os cursos de Direito, portanto, desde sempre conviveram com uma ideia limitada de cidadania conforme Sérgio Adorno (1998, p.239-240):

Ao privilegiar a autonomia da ação individual em lugar da ação coletiva; ao conferir primazia ao princípio da liberdade em lugar do princípio da igualdade; e ao colocar, no centro de gravitação do agir e do pensar a coisa política, o indivíduo em lugar do grupo social, o jornalismo acadêmico proporciona condições para promover um tipo de político profissional forjado para privatizar conflitos sociais, jamais para admitir a representação coletiva. Um político liberal; seguramente, não um democrata

O papel dessas escolas de Direito para a formação do quadro burocrático do Estado brasileiro é reconhecido em diversos estudos que afirmam ser esta formação uma via de acesso ao mundo da elite administrativa, ou ao mundo político. (Adorno, 1988; Venâncio Filho, 1982; Edmundo Coelho, 1999; Carvalho, 2008, p.147). José Murilo de Carvalho (2008) ressalta, por exemplo, como o setor judiciário despontava como dos mais importantes da burocracia imperial (junto ao setor militar) e a magistratura configurava como um trampolim para postos mais altos (administrativos e políticos), principalmente para o Legislativo. O predomínio da formação jurídica entre os burocratas nacionais é ressaltado em diversas pesquisas sobre o tema:

Seguindo essa compreensão, esses analistas se apoiam nas fartas evidências históricas de que, entre o pós-Independência e ao menos meados do século XX, os profissionais do direito foram os principais responsáveis por abastecer os quadros da burocracia pública no país, tendo tido sua identidade forjada como “construtores da ordem” (Coelho, 1999; Adorno, 1988; Carvalho, 1996; Vianna, 1986; Venâncio Filho, 1982). (Luseni Aquino, 2023, p. 133 - 134)

Como demonstrado, na conformação do corpo social do Brasil, pautado em uma hierarquia piramidal (Kant de Lima, 1998 [?], 1999, 2013) a formação em Direito repercutiria no acesso desigual às possibilidades de ascensão social e na fruição de um status social diferenciado. No entanto, para além disso, a implantação dessas instituições não garantiu um rompimento explícito com os ideais e crenças do judiciário colonial. Análises políticas do período reforçam o quanto a classe de juristas perpetuou práticas e concepções do Estado português. A citação abaixo, de um jornal do período colecionada por José Murilo de Carvalho (2008, p.176), ajuda a ilustrar tais ideias:

Ao lado da antiga magistratura das relações criou-se a nova dos juizes de direito que, filhos de academias diferentes, deveriam neutralizar-lhe a ação. Eis que passa o furacão revolucionário, as magistraturas antiga e moderna se coligam, se amalgamam, em vez de hostilizarem-se fraternizar-se, caem em descrédito (bem merecido descrédito) os juízos populares, e o corpo dos magistrados reassume sua ação e poder, introduz-se por toda a parte, forma os conselhos executivos e dá-lhes agentes, toma conta das negociações diplomáticas, ora nas tribunas parlamentares, ocupa um e outro ramo do Poder Legislativo.

Entre tais crenças estava a de que o serviço público deveria ser ocupado por indivíduos de determinado estamento, de forma que a seleção e recrutamento para tais cargos devia ser

preocupar com *quem* era o candidato à burocracia, para além de *quais* eram suas capacidades. Sendo assim, o processo de recrutamento neste período inicial do Estado se relaciona não apenas com garantir uma base mínima de conhecimentos - em instituições já excludentes -, mas também com lógicas pouco burocráticas, no sentido weberiano do termo, e muito aproximadas dos sistemas de apadrinhamento e compadrio.

Isso porque, como salienta Bóris Maia (2019), a própria concepção acerca do que seria uma boa prestação administrativa era diferente: o mérito ou a aprovação em uma seleção não era necessariamente a melhor forma de realizar a escolha de um agente administrativo. Poderia pesar muito mais, por exemplo, a socialização anterior com aquele ambiente de trabalho e até mesmo os sentimentos de lealdade e gratidão com aqueles que indicavam/nomeavam esses servidores.

Pensando especificamente sobre o judiciário, as primeiras grandes reformas se deram em meados do século XIX e só a partir da reforma judiciária de 1871 se percebe um esforço voltado mais diretamente à profissionalização deste poder (Carvalho, 2008, cap.7). É nesse momento que começa a aparecer com mais frequência nas discussões públicas a instituição do concurso público como forma primordial de selecionar os funcionários do Estado (Maia, 2019). Em verdade é possível pensar alguma lógica de continuidade na configuração destes processos de seleção e indicação que começa no Império e perdura durante toda a primeira República, uma vez que a mudança para o regime republicano não implicou em um rompimento tão direto com o modelo de seleção e recrutamento para o serviço público então vigente, como se poderia imaginar. Também Bóris Maia (2019, p.45) evidencia que:

Ao fim do século XIX, em plena era republicana, a situação era tal que variados órgãos governamentais promoviam concursos para preenchimento de pessoal, o que não impedia concomitantemente a nomeação por indicações. É necessário esclarecer que a aprovação no concurso não garantia ou sequer criava obrigação legal de nomeação pelo órgão público. O concurso apenas habilitava o candidato, mas era comum que fossem nomeados apenas alguns aprovados, geralmente fruto de indicações ou recomendações, independentemente da ordem de classificação do concurso.

As epígrafes deste capítulo são do livro “Recordações do Escrivão Isaías Caminha” do literato Lima Barreto. O livro é uma sátira da sociedade carioca já na primeira República, e apresenta uma crítica mordaz ao processo de ingresso ao serviço público nacional na época. O texto de Lima narra a trajetória de Isaías Caminha, jovem bem educado porém negro e pobre que migra para o Rio de Janeiro em busca de trabalho condizente com sua formação acadêmica. É uma crônica literária para aquilo que os estudos sobre a burocracia do período apontam: a entrada no serviço público configurava um processo de ascensão social, onde origem de raça e

classe, pertencimento a determinadas famílias, indicações, apadrinhamentos e compadrios eram elementos determinantes que suplantavam a formação educacional esperada ou a “vocação” para o cargo público.

A obra literária ilustra uma lógica que está longe de ter desaparecido do serviço público dos tribunais. Em verdade - como já anunciado em alguns exemplos, e como foi possível perceber durante a pesquisa de campo - “conhecer” alguém no Tribunal é parte fundamental, se não para o acesso, para a permanência dos indivíduos nos cargos do judiciário. Mesmo nos casos que não configuram nepotismo, prática oficialmente vedada no Direito brasileiro, são comuns as histórias de assessores que chegam aos seus cargos por conhecerem alguém no Tribunal, por serem filhos ou parentes de amigos dos desembargadores, familiares de juízes lotados no primeiro grau, funcionários que acompanham os magistrados ao longo da carreira, ou até mesmo indicações dos próprios servidores de conhecidos e colegas com quem já trabalharam e em quem “confiam”³⁰.

A prática também acontece no primeiro grau, inclusive para a alocação dos servidores recém-ingressos. Após a assunção no concurso alguns dos entrevistados/informantes acionaram suas redes de proximidade para pleitearem assessorias que os permitissem algum benefício no trabalho: alocação mais próxima de cidades maiores, aumento no salário por meio de funções de assessoria, ou possibilidade de trabalho remoto. Outros, no entanto, tentaram se valer de expedientes formais, como o envio de e-mails para o setor de gestão de pessoas indicando disponibilidades - estes últimos sem sucesso.

Nesta análise a percepção do “mérito” ou da “vocação” para o serviço público se mescla com a avaliação de traços pessoais. A rede que se articula e indica nomes nessa “dança das cadeiras”, comumente justifica suas indicações acionando valores como “confiança” e “disponibilidade”, inclusive para trabalhos nem sempre vinculados à atividade fim; termos que dentro do contexto da pesquisa facilmente podem ser substituídos por “discrição” e “disciplina” na relação com seus superiores. O que percebi durante a pesquisa é que “não estar sozinho”, por exemplo, é um elemento importante para circular bem no espaço do judiciário, em especial para os novos ingressantes ou quando se trata de uma alocação no segundo grau, onde a média de remuneração é flagrantemente maior.

Porém, ainda que presentes e significativos, os valores descritos acima dificilmente foram articulados de forma isolada no discurso dos agentes e quase nunca eram os únicos utilizados

³⁰ Na entrevista de emprego que realizei, certamente o critério “confiança” foi utilizado para considerar minha indicação.

para justificar a ocupação do cargo: em geral o elemento “ser conhecido de fulano” esteve relacionado a outros como “ter boa escrita”, “ter capacidade técnica”, “ser produtivo”, competências associadas ao formato de burocracia estatal que se consolidou no Brasil a partir do Vargasismo, como veremos a seguir.

3.2 O VARGUISMO E A CONSOLIDAÇÃO DO ESTADO NACIONAL MODERNO

A presidência de Getúlio Vargas marca uma inflexão na estrutura do Estado brasileiro. Vê-se uma alteração da geografia do poder político, que vai sendo centralizado na esfera federal e substituindo as práticas políticas assentadas no poder localizado – típicas da Primeira República brasileira no que se costuma chamar de política de governadores. Nesse sentido, é possível associar o primeiro período de governo varguista com a efetivação de um Estado Nacional, a estruturação de um arcabouço administrativo nacionalizado e a consolidação de um modelo moderno de gestão burocrática (Nunes, 2003).

Esta reestruturação institucional vem acompanhada da tentativa de construção de uma identidade brasileira unificada, a partir da eleição de símbolos pátrios supostamente compartilhados. É nesse bojo que alçamos à categoria de atributos nacionais expressões culturais como o samba, o carnaval e até mesmo a própria língua portuguesa que só nesse período é institucionalizada como língua obrigatória no ensino escolar em todo território brasileiro.

Por sua vez, também na década de 1930 conformou-se um novo modelo de cidadania no Brasil, um modelo pautado na promoção de direitos sociais como os direitos trabalhistas e previdenciários e na regulação do trabalho e das ocupações profissionais³¹, ainda que o exercício dos direitos civis e políticos não fosse pleno (Carvalho, 2018, p.189 -257; Santos, 1979). Wanderley Guilherme dos Santos (1979) sinaliza a existência neste estágio de uma “cidadania regulada”, ou seja, limitada por restrições políticas impostas pelo próprio governo federal. Situar essa ambiência é importante por pelo menos um motivo: no modelo de gestão varguista o exercício da cidadania (ainda que limitada) estava vinculado diretamente ao pertencimento à classe de trabalhadores organizada em sindicatos, associações ou institutos de assistência. A partir dessa premissa fica fácil imaginar, portanto, a importância que assume a

³¹ É desse período a promulgação da Consolidação das Leis Trabalhistas e criação do Ministério do Trabalho e dos Institutos de Aposentadorias e Pensões (IAP's).

categoria dos servidores públicos, seja pela sua capacidade de organização, seja pelo amadurecimento corporativo que detém.

Do ponto de vista da administração pública, a mitigação dos poderes locais e a centralização do poder no âmbito federal resultou em uma reforma importante na estrutura dos órgãos estatais. Tal reforma instaurou um novo desenho institucional que perpassou pela afirmação do concurso público e da estabilidade do servidor público. O modelo de servidor público, portanto, se afasta – pelo menos em tese - da lógica do compadrio e da indicação, ainda bastante presente durante a Primeira República. É só então, a partir da década de 1930, que o concurso público se erige como símbolo de consolidação de uma mentalidade republicana na administração pública brasileira.

Os primeiros modelos de Escolas de Estado remontam a este mesmo período e não por acaso; data deste momento a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), entidade símbolo de uma nova forma de pensar e estruturar a administração pública brasileira. O DASP se torna conhecido como a instituição responsável por legitimar o concurso como forma de ingresso primordial ao serviço público, e afirmar dois valores que permeiam os discursos institucionais acerca da prática das atividades públicas desde então: as ideias de “objetividade” e de “impessoalidade”.

A experiência “Daspiana” e o modelo de gestão administrativa representado por ela se relacionam muito diretamente com os parâmetros weberianos de dominação burocrático- legal. Para Weber (1979), o tipo de dominação típico do Estado moderno capitalista é aquele em que as decisões e a gestão do Estado são pautadas por critérios de racionalidade, e onde predomina um tipo de raciocínio lógico-sistemático. Sendo assim a burocracia moderna estaria organizada a partir das seguintes características: a) estar regida por leis ou normas administrativas; b) estabelecer uma hierarquia clara que possibilita inclusive o questionamento das decisões da autoridade (através do uso de recursos administrativos, por exemplo); c) estar baseada em documentos escritos; d) permitir uma separação clara entre o espaço público e o espaço privado; e) **estabelecer um treinamento contínuo dos funcionários**; que permite f) avaliar a capacidade e o desempenho no cargo (grifos meus, Weber, 1979, p.232).

Dessa forma, o cargo público na burocracia moderna se vê vinculado intimamente a regras jurídicas, pois ele passa a ter uma natureza “abstrata” e não individual, contrastando com relações calcadas em privilégios individuais e patrimoniais típicas das outras formas de dominação Estatal. Nesse modelo, relações afetivas (no sentido lato, de relações pautadas por qualquer tipo de afeto positivo ou negativo) e pessoais não cabem mais na atuação Estatal, e a

“fidelidade” ao cargo estaria pautada em uma lealdade não mais ao rei ou governante, mas às finalidades públicas impessoais e funcionais (Weber, 1979, p. 232).

Alguns autores aliam essa mudança institucional com a afirmação do modelo capitalista moderno no território brasileiro, uma vez que a partir da década de 1930 existe a implementação de um modelo econômico nacional-desenvolvimentista, consolidando no Brasil os moldes econômicos do capitalismo moderno. As práticas clientelistas que hegemonizaram a relação Estado-Sociedade até então não dariam conta das novas relações em um “país em desenvolvimento”. Sendo assim, foi a mudança no modelo econômico que impôs novas conformações institucionais e individuais, já que uma economia capitalista exige instituições capitalistas (Nunes, 2003). Apenas nesse momento a gestão do espaço público passa a gradualmente se pautar a partir de um modelo burocrático-legal, ainda que autoritário.

Desde já pontuo que essa nova forma de pensar o Estado não elimina as práticas do paradigma anterior, assentadas dentro de uma forma de pensar o mundo social a partir das relações pessoais e dos processos de indicação e compadrio. Na verdade, o próprio Weber ao propor os tipos ideais deixa claro que as formas de dominação se apresentavam no mundo real sempre atravessadas por uma série de nuances. Pensando a partir do ponto de vista etnográfico, fica ainda mais evidente que o sistema de justiça brasileiro ainda convive com diversas lógicas concomitantes sobre como deve funcionar o espaço público, entrelaçando a perspectiva do compadrio, a visão tecnocrática e mais recentemente a perspectiva de gestão eficiente, como procuro desenvolver ao longo do texto.

Pode-se afirmar, no entanto, que é a partir deste ponto que no pensamento sobre o Estado no Brasil, valores como impessoalidade, objetividade e mérito passam a ser mobilizados discursivamente como fundamentais para o acesso ao cargo público. São as gramáticas do insulamento burocrático e do universalismo de procedimentos, como propõe Edson Nunes (2003), que se somaram às perspectivas já estabelecidas do clientelismo e corporativismo. E são estes valores que passam a guiar o processo de formação, seleção e recrutamento dos novos servidores públicos.

O modelo de seleção, implementado pelo DASP, baseado nesta nova gramática de “racionalização” das seleções, esteve ligado diretamente com a reforma educacional do período, e elegia como centralidade para os processos seletivos que os candidatos possuíssem certos conhecimentos considerados de cultura geral. Bóris Maia (2019) chama a atenção para o fato de que os tipos de conhecimentos exigidos em tais concursos, mais do que habilidades específicas relacionadas ao cotidiano do cargo pleiteado, tinham um caráter generalista,

buscando de alguma forma, selecionar uma elite cultural do período. Nesse sentido disciplinas como noções de Direito Administrativo, Língua Francesa, Ciências Humanas e Geografia do Brasil estavam presentes nas provas utilizadas para selecionar agentes para os cargos mais diversos (Maia, 2019, p. 69 e 70).

Esse tipo de seleção generalista, focada na apreensão de conteúdos teóricos abstratos e que não se centra necessariamente nas habilidades exigidas para o bom exercício do cargo público que será preenchido, será a tônica dos concursos públicos a partir de então. Em consequência, a preparação para esse ingresso vai ser construída a partir de um conhecimento propedêutico (Souza, 2024; Maia, 2019); ou seja, os candidatos aos cargos públicos e futuros servidores públicos passam a compartilhar um modo singular de obtenção de conhecimento em que a função é somente o bom desempenho em uma prova específica, construído exclusivamente para o processo seletivo (Maia, 2019). Um conhecimento que, na maior parte das vezes, não está bem conectado com a prática diária do trabalho - ou seja, não disponível através da simples socialização com o trabalho, como poderia ocorrer no marco anterior- e de difícil acesso para os que não submetem a um processo de preparação altamente direcionado.

Este afunilamento no processo de seleção dos agentes públicos, não é por acaso: como bem aponta Nunes (2003), a proposta de conformação de um corpo técnico afastado da população, como forma de “neutralizar” os perigos do populismo e do clientelismo esteve relacionada ao tipo de gramática política do insulamento burocrático onde se constroem “ilhas de racionalidade e de especialização técnica” em um processo de “proteção do núcleo técnico do Estado contra a interferência oriunda do público ou de outras organizações intermediárias” (Nunes, 2003, p.34). Complementa ainda o autor que:

O insulamento burocrático significa a redução do escopo da arena em que interesses e demandas populares podem desempenhar um papel. Esta redução da arena é efetivada pela retirada de organizações cruciais do conjunto da burocracia tradicional e do espaço político governado pelo Congresso e pelos partidos políticos, resguardando estas organizações contra tradicionais demandas burocráticas e redistributivas.

Mas quem era a sociedade brasileira da época, quem compunha o “público” e quais suas demandas em relação ao Estado?

A reforma do Estado de 1930 é acompanhada de uma reforma educacional importante voltada para o Ensino médio e superior, etapas responsáveis por formar o novo corpo técnico do funcionalismo nacional. Se nas primeiras Escolas de Direito a discussão se dava em torno de como resolver a “questão da raça”, no século XX a rede pública de Ensino - que se expande e se massifica a partir do Estado Novo - ainda se assenta nos padrões eugênicos de

“conformação” ao mundo branco. A preocupação com a saúde e os atributos físicos dos estudantes, bem como a higiene e higidez do corpo se associavam às teorias higienistas predominantes na época e se enfrontavam nas instituições educacionais, responsáveis por criar e educar o povo da nação brasileira. Nas palavras de Jerry Dávilla (2006, p.25):

(...) Para as elites brasileiras, o problema era ainda mais imperativo – elas acreditavam que sua nação racialmente mista carecesse da brancura necessária para manter a vitalidade. A tarefa em mãos, então, era encontrar novas formas de criar a brancura. Assim, dotados da incumbência de forjar um Brasil mais europeu e presos a um senso de modernidade vinculado à brancura, esses educadores construíram escolas em que quase toda ação e prática estabelecia normas racializadas e concedia ou negava recompensas com base nelas.

Parece evidente, portanto, que a “questão racial” é tema incontornável para pensar a conformação do Estado brasileiro, seja ao pensar as políticas públicas, seja ao pensar a própria noção de Estado – que nos termos da teoria política clássica tem como elementos constitutivos no mínimo: um povo soberano, assentado em território com governo próprio. No Brasil, a história presencia uma série de governos que olha para o povo com olhos de questionamento, a lente do racismo conformando a população brasileira como um “problema” a ser resolvido pelos “homens de Estado”. Logo, pensar o Estado é necessariamente refletir sobre a gestão que se pretende exercer sobre esse povo racializado e sobre os parâmetros de cidadania adotados.

Esse processo de criação de “ilhas técnicas” e de uma “elite intelectual de gestão do Estado” já anunciava características que se opunham à premissa teórica do liberalismo moderno de igualdade de acessos e oportunidades. A começar pelo alvo da reforma educacional focada no ensino médio e superior quando boa parte da população brasileira ainda não tinha o ensino básico, e a terminar pelas ideias envoltas na justificativa da reforma como a de formar “a nata da nata” da sociedade brasileira (Maia, 2019, p.69).

Este modelo de Estado vai ganhando nuances durante as décadas de 1950 e 1960 com a conjunção de uma outra gramática que se consolidou durante o período da Ditadura Civil-Militar brasileira, em especial a partir do Decreto-Lei 200/67 que implementou novas diretrizes para a administração pública nacional: a gramática do universalismo de procedimentos. No Brasil, no entanto, paradoxalmente, a consolidação do Estado capitalista e a “afirmação lenta de um regime burocrático-racional-legal” (Bresser Pereira, 1996) não correspondeu a solidificação de valores liberais e/ou democráticos. Como pontua Bresser Pereira (1996, p.12) no prefácio do texto de Edson Nunes:

A instauração do universalismo de procedimentos ocorreu no Brasil, no período analisado (1930-1960), principalmente através de tentativas de reforma do serviço público e da implantação de um sistema de mérito. Embora as elites se julgassem portadoras legítimas de valores modernos e

universalistas, não estavam então particularmente interessadas na democracia. Até os anos 60, elas estavam muito mais preocupadas com o desenvolvimento que então se identificava com a industrialização.

Este movimento também é percebido nos processos educacionais nos cursos de Direito, sobre a influência das ideias positivistas absorvidas pelo regime republicano, sendo notável a partir disso o "ensino jurídico assume (...) uma função mais profissionalizante do que bacharelesca" (Machado, 2009, p. 135). A valorização da atividade política vai ficando para trás nas academias jurídicas para dar lugar a uma formação “tecnocrática” condizente com o novo paradigma de nação capitalista em desenvolvimento.

Exemplos de como a Ditadura Civil-Militar passa a pensar o ensino superior no país são as mudanças implementadas pela Reforma Universitária de 1968. Para os cursos de Direito a reforma representou uma alteração significativa no currículo dos cursos jurídicos já que passa a haver um predomínio das disciplinas dogmáticas ao tempo que as disciplinas crítico-reflexivas são concentradas no componente “Estudo dos Problemas Brasileiros”.

As faculdades de Direito neste período, portanto, passam a privilegiar a formação dos chamados “operadores” do Direito, indivíduos formados para manejar a engrenagem do Estado, se mantendo, porém, apartados do mundo “político”, este último visto como um espaço de disputa de interesses individuais e que não considera os critérios meritocráticos. Se estabelece, portanto, uma associação direta entre formação técnica e melhoria na qualidade da relação Estado-Sociedade.

Esta perspectiva sobre o papel dos bacharéis em Direito que subestima a capacidade crítica das ciências sociais aplicadas e supervaloriza uma formação tecnocrática, continua permeando fortemente a estrutura dos cursos jurídicos. Não por acaso, na cerimônia de posse dos servidores ingressos que participei durante a pesquisa de campo, o representante dos ingressantes os coloca enquanto “instrumentos da justiça”. Esta perspectiva só vem a sofrer pequenas alterações durante a “dissensão lenta e gradual” do regime militar, no final da década de 1970 e década de 1980, quando novos sujeitos coletivos conseguem espaço para articulação política e começam a pleitear, entre outras pautas, a democratização do ensino superior e da gestão do Estado brasileiro.

3.3 A “NOVA REPÚBLICA” E O ESTADO DEMOCRÁTICO DE DIREITO

A Assembleia Nacional Constituinte de 1988, no bojo das lutas pela redemocratização do país, instituiu uma reformulação do sistema estatal brasileiro, e, para além de mecanismos

relacionados ao sistema eleitoral, criou novos órgãos estatais ou atribuiu novas funções a órgãos já existentes. Doravante a noção de um Estado Democrático de Direito passa a figurar como valor primordial do texto constitucional, locus a partir do qual toda a estrutura burocrática deve se estruturar.

No Brasil, o contexto de promulgação da Constituição Federal de 1988 ensejou uma ampliação do debate social sobre o papel do Estado e, em decorrência, sobre a estrutura do sistema jurídico nacional. A instituição do Ministério Público, a reformulação dos papéis do STJ e do STF, e a constitucionalização do papel da Ordem dos Advogados do Brasil são exemplos da nova roupagem que assume o Poder Judiciário e de como este poder se concretiza como um importante agente político na nova ordem constitucional. Conforme Luseni Aquino (2023, p. 130):

Nesse contexto, o protagonismo dessas instituições ganha novos contornos. Isso porque, se no imediato pós-Constituinte o foco de sua atuação esteve voltado para os temas sociais e a defesa dos novos direitos coletivos e difusos, posteriormente passou a ser dirigido (também) para o controle da probidade administrativa, o zelo pelo patrimônio público e o combate à corrupção, temas que dizem respeito à própria institucionalidade democrática brasileira (Vianna *et al.*, 2018; Avritzer e Marona, 2017; Arantes e Moreira, 2019). Esse movimento evidencia que, ao atuar para além da seara tradicional da administração de conflitos interindividuais (ou de particulares com o Estado), o sistema de justiça se torna uma espécie de agente de legitimação jurídica da política democrática.

É neste momento também que se consolida definitivamente a exigência do concurso para que os agentes se tornem servidores públicos rompendo completamente (ao menos em teoria) com qualquer reminiscência de uma lógica personalista de seleção desses atores. A seleção por concurso também ganha ares de garantia democrática e passa a ser vista como aquela que permite o acesso de todas as pessoas ao serviço público, neutralizando qualquer marcador de origem de classe, raça ou gênero, por exemplo. A “prova de concurso” seria guiada apenas pelo “mérito” permitindo um acesso mais igualitário e baseado em critérios “técnicos”.

Concomitantemente com esse lugar que o judiciário passa a ocupar no Estado brasileiro, as pesquisas acadêmicas no campo do Direito passaram a se debruçar sobre o tema da formação dos e das juristas no país, em especial acerca do tipo de educação/ensino que vinha sendo desenvolvida nos cursos jurídicos. Pensar a formação dos juristas que operariam o sistema jurídico nacional, se relacionava com pensar como acionar o recém inaugurado “Estado Democrático de Direito” para garantir os direitos fundamentais que passam a ser previstos no texto constitucional.

Essa área de estudos talvez tenha sido uma das mais prolíficas e amplas das últimas quatro décadas e inclui desde pesquisas coordenadas pela OAB, até reflexões no campo da Sociologia do Direito e da Hermenêutica Jurídica, por exemplo³². Em comum entre essas reflexões estava uma análise crítica acerca da realidade dos cursos jurídicos existentes no Brasil, e do conteúdo e formato que esses cursos perpetuavam mesmo após a virada constitucional: excessivamente tecnicistas e descolados das demandas populares que se multiplicavam no judiciário. Nesse sentido, temos que:

Os debates e sucessivas reformas institucionais se esforçaram num diagnóstico de crise epistemológica e pedagógica da Educação Jurídica (Lyra Filho, 1980, 1981; Warat, 1988). As análises da educação jurídica reivindicavam, a seu modo, pertencimentos à crítica jurídica, protagonizada por autores progressistas, alinhados à esquerda, que ofereciam apontamentos críticos em seus campos de atuação política e acadêmica (Lyra Filho, 2006). (Vilela, Avelar, Santos, 2024, p. 1)

Sendo assim, a produção acadêmica desse período foi bastante eficiente em denunciar a formação tecnicista dos juristas brasileiros e o seu alheamento aos conflitos inerentes à dinâmica social e o seu uso de uma metodologia normativo-positivista que extirpa da realidade a complexidade da vida social (Santos, 2012). Tais autores evidenciaram que, nos moldes do ensino jurídico tradicional, as operações cognitivas são feitas através da lógica formal, sendo o pano de fundo “casos concretos” hipotéticos, que propositadamente eliminam toda e qualquer conflituosidade, de forma que os processos de disputa política presentes na realidade, seja em conflitos coletivos ou transindividuais, não são abarcados enquanto objeto de estudo do Direito. Isto, na melhor das hipóteses, quando o objeto de análise do curso não se resume a glosa das leis e da jurisprudência dos tribunais. Conforme Luis Alberto Warat (1974, p.365):

La falta de un análisis epistemológico a nivel de educación provoca la aparición de un conjunto de soluciones abstractas, fragmentarias e aisladas de lo social, sin ninguna correlación con las situaciones reales e inoperantes para cualquier proceso de transformación, sin ninguna posibilidad de integrar el esfuerzo intelectual a un sistema más amplio de reordenación.

As críticas à formação dos juristas não são exclusivas ao contexto brasileiro. Em texto de 1982 o jurista Duncan Kennedy (2021), então professor da faculdade de Harvard, faz críticas mordazes sobre o papel das faculdades de Direito na conformação dos futuros juristas estadunidenses. Ele não só concorda com o fato de que os cursos jurídicos esvaziam a capacidade crítica de seus estudantes, como aponta que eles são os primeiros responsáveis por

³² Destaco, entre vários, os trabalhos clássicos de Alberto Machado, José Geraldo de Sousa Júnior, Horácio Wanderley Rodrigues, Roberto Lyra Filho, Sérgio Adorno, Luís Alberto Warat e outros.

moldar os sujeitos às relações hierárquicas que farão parte da sua futura vida profissional. Nos termos do autor:

Os professores de Direito moldam os estudantes quanto a como eles deveriam pensar, sentir e agir em seus futuros papéis profissionais. Parte disso é uma questão de ensino por meio do exemplo; parte disso é uma questão de aprendizado mais ativo, a partir de interações que são uma espécie de educação clínica para comportar-se como um advogado. Esse treinamento é um fator importante na vida hierárquica da ordem dos advogados. Ele codifica a mensagem da legitimidade de todo o sistema nos menores detalhes de estilo pessoal, rotina diária, gesticulação, tom de voz, expressão facial, uma infinidade de pequenos detalhes aos quais todos devem estar atentos. (Duncan, 2021, p.1435)

A produção intelectual desse período, como já pontuado, envolveu não só o meio acadêmico dos cursos jurídicos, mas também o órgão profissional (OAB) e o próprio Ministério da Educação que passa a propor novas diretrizes para a regulamentação dos cursos. Estas elaborações ganham vazão na Resolução nº 1886 de 1994 do MEC que promove uma mudança profunda nos cursos jurídicos do país. Tal resolução fixa as diretrizes curriculares destes cursos no país, e torna obrigatório, por exemplo, a existência dos Núcleos de Prática Jurídica e a apresentação de monografia na conclusão do curso. São duas diretrizes que interferem em duas das principais críticas aos cursos jurídicos: a ausência de ligação com as demandas sociais concretas e o pouco desenvolvimento da pesquisa acadêmica no campo.

Se pontos da crítica elaborada nos anos 1980 e 1990 continuam pertinentes até os dias atuais, os anos 2000 trouxeram novamente mudanças no contexto da formação dos “operadores” do Direito. Dentro de um cenário que conjuga a consolidação, pelo menos a nível formal, da democracia, e um processo de mercantilização do ensino superior, com reflexos na explosão do número de cursos de Direito do país, foi necessário repensar o papel que desempenha o ensino jurídico na sociedade brasileira. É neste sentido que se apresentam, novamente, algumas iniciativas por parte do Ministério da Educação e da Ordem dos Advogados do Brasil de estabelecer diretrizes pedagógicas e curriculares para os Cursos de Direito. Em 2004, por exemplo, o MEC edita a Resolução CNE/CES nº 9 que reelabora o currículo dos Cursos de Direito implementando diretrizes importantes (BRASIL, 2004). Um ano depois o Ministério da Educação estabelece parceria com a Ordem dos Advogados do Brasil para a fiscalização dos cursos de graduação em Direito nas Instituições de Ensino Superior no país.

Se tais iniciativas tiveram sua importância, é preciso apontar as suas limitações. As últimas construções teóricas elaboradas neste sentido, pouco avançam além de propostas de

reformulações curriculares. Por outro lado, a institucionalização do exame da ordem, a estrutura da prova (que passa a ser nacionalizada) e os níveis de aprovação insinuam uma política corporativa, centrada no debate da reserva de mercado dos serviços de advocacia. Ademais, conforme argumentamos em artigo intitulado “A crítica racial à crítica jurídica: uma análise a partir de novos cenários da Educação Jurídica” (Vilela, Avelar, Santos, 2024) a crítica hegemônica à educação jurídica não pôde ou não quis tematizar as rasuras que a interiorização das universidades públicas e a consolidação das políticas afirmativas para acesso a essas universidades trouxeram para a “academia jurídica”.

Parece inegável que a implementação das ações afirmativas nas universidades públicas brasileiras reverberou diretamente na composição racial do corpo discente destas instituições que, de fato, vivenciaram uma mudança demográfica significativa. Se por um lado a política de reserva de vagas foi responsável por alterar a composição racial dos sujeitos integrantes da universidade pública, em especial no que tange à composição discente - segundo dados disponibilizados pela ANDIFES (Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior), o percentual de cotistas nas universidades federais saiu de 3,1%, em 2005, para 48,3%, em 2018 (Andifes, 2022) - por outro, a composição do corpo docente não vivenciou a mesma alteração.

Essa é uma realidade que ultrapassa as faculdades de Direito e se confirma também na composição racial dos agentes do sistema judiciário. No ano de 2021, o CNJ realizou uma pesquisa para levantar a presença de pessoas negras no judiciário brasileiro CNJ (2021) e a pesquisa evidenciou como primeiro resultado a desconcertante ausência de dados dos tribunais brasileiros acerca da composição racial dos seus trabalhadores- o que pode revelar muito das dificuldades da burocracia judicial em tratar o tema. Além disso, constatou-se uma disparidade entre o tipo de ocupação que as pessoas negras exercem no judiciário. A presença de pessoas pretas e pardas é consideravelmente maior entre os estagiários, em seguida entre a categoria de servidores técnicos e por fim, com uma distância percentual muito grande nas funções de magistratura. Essa composição díspar das categorias de trabalho se repetiu em todos os tribunais e âmbitos da justiça analisados na pesquisa (Vilela, Avelar, Santos, 2024, p. 16).

Caberia ainda refletir sobre as rasuras, fricções e tensionamentos que pretos, pardos e indígenas provocam no *status quo* do ambiente de formação do jurista brasileiro no momento em que se tornam também agentes desse campo (Vilela, Avelar, Santos; 2024). Estes agentes em seu cotidiano nos espaços acadêmicos são capazes de inaugurar uma nova gramática de Direitos: novos caminhos na produção acadêmica passam a ser trilhados evidenciando as

ausências e silenciamentos que este espaço ajudava a perpetuar acerca da estruturação da sociedade brasileira. Novamente:

É nesta esteira que presenciamos o surgimento de novos caminhos na produção do Direito que são abertos e trilhados por estes sujeitos. Eles são responsáveis por consolidar um campo de debate acerca do Direito e Relações Raciais, inaugurado por Dora Bertúlio, mas que se espalhou nas últimas décadas na institucionalização de programas de pesquisa e extensão - como o caso pioneiro do Programa Direito e Relações Raciais da Universidade Federal da Bahia (PDRR/UFBA) - e na recente institucionalização de novas disciplinas que transversalizam o tema (Vilela, Avelar, Santos; 2024, p. 19).

Não por acaso, a última Resolução do Conselho Nacional de Educação acerca das Diretrizes Nacionais para os Cursos de Direito (Resolução nº5, de 17 de dezembro de 2018) prevê expressamente em seu artigo 5º, II, §3º³³ a possível inclusão da disciplina de Direitos Humanos no curso. Além disso, no território do Estado da Bahia já presenciamos a inclusão de disciplinas como Direito e Relações Raciais nos cursos de Direito de pelo menos duas Universidades Estaduais e três das Universidades Federais do Estado³⁴. Esta postura não deixa de servir como um sinal de uma nova abordagem para o arcabouço da relação Estado-sociedade no país. Se as faculdades de Direito sempre foram um lócus privilegiado de formação da burocracia nacional, incluir expressamente estes temas na formação dos juristas é vislumbrá-los como parte fundamental da estruturação do estado brasileiro.

Em termos institucionais mais amplos, pensando a organização do Estado brasileiro, cabe lembrar que a década de 1990 deixa como legado a reforma estatal capitaneada por Bresser Pereira, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 que amplia as formas possíveis de instituições de ensino superior, possibilitando por exemplo a existência de instituições não universitárias e, portanto, que não articulem ensino, pesquisa e extensão. É importante ainda refletir sobre o lócus de formação do burocrata a partir dos anos 2000, para Aknaton Toczeck Souza (2024, p.67) nos últimos anos a formação nas faculdades de Direito vai tomando um sentido cada dia mais propedêutico, se conformando como uma etapa necessária para o acesso a burocracia estatal, mas não suficiente: “O fato do curso de

³³“Tendo em vista a diversificação curricular, as IES poderão introduzir no PPC conteúdos e componentes curriculares visando desenvolver conhecimentos de importância regional, nacional e internacional, bem como definir ênfases em determinado(s) campo(s) do Direito e articular novas competências e saberes necessários aos novos desafios que se apresentem ao mundo do Direito, tais como: Direito Ambiental, Direito Eleitoral, Direito Esportivo, Direitos Humanos, Direito do Consumidor, Direito da Criança e do Adolescente, Direito Agrário, Direito Cibernético e Direito Portuário”.

³⁴ Até o fechamento desse trabalho, no estado da Bahia, sabíamos da existência do componente na UNEB (Universidade do Estado da Bahia), UEFS (Universidade Estadual de Feira de Santana), UFBA (Universidade Federal da Bahia), UFSB (Universidade Federal do Sul da Bahia) e UFOB (Universidade Federal do Oeste da Bahia).

bacharelado não servir para o concurso é a regra”. Dessa forma, no discurso público, o ensino jurídico acadêmico começa a ser considerado uma etapa inicial e menos importante, além de fortemente “ideológica” e menos técnica. Interessante pensar que esse movimento se dá justamente quando presenciamos uma maior entrada de pessoas negras e pobres nas faculdades públicas e no ensino superior de forma geral.

Neste ponto, o espaço de preparação dos novos burocratas se desloca das faculdades e se aglutina em torno dos cursinhos de concurso: conglomerados educacionais privados, que articulam em torno de si uma rede que envolve plataformas digitais, editoras, professores, coaches, e conteúdos educacionais de acesso restrito. Se por um lado vivenciamos a ampliação do acesso à formação acadêmica de ensino superior - inclusive no Direito - a preparação que possibilita a entrada no estado se afunila e se elitiza; exigindo cada dia mais a adesão a um “modo de vida” acessível para poucos.

Essas mudanças importantes na configuração da educação superior no país (que abre o campo educacional para grandes grupos do mercado educacional³⁵), em conjunto com a consolidação do concurso público como a forma de seleção precípua para fazer parte do serviço público e do poder judiciário, geram um amálgama que vai ressoar a partir dos anos 2000/2010 no que Luiz Felipe Silva chama de “circuito dos concursos.” Para o autor:

As práticas consolidadas no circuito engendram norma de condutas, em sua grande maioria tácitas, que são internalizadas por seus agentes e, conseqüentemente, direcionam alguns dos sentidos possíveis de suas agências: o professor de cursinho conhece as especificidades de sua disciplina (em relação às aulas em uma faculdade); o examinador, os limites impostos à sua arguição; o concurseiro tem noção de como deve agir para ser aprovado; o candidato aprovado no concurso de analista do judiciário de sua relação hierárquica com o juiz. (Silva, 2024, p.34)

Sobretudo acerca daqueles agentes que trabalharão no poder judiciário brasileiro, a preparação para o concurso exigido para ingresso na carreira pública, representa a construção de um verdadeiro “habitus³⁶” do “homem de estado” que busca integrar as carreiras jurídicas. É o que afirma o autor Luis Felipe Silva (2023) que em seu texto utiliza dos conceitos de “habitus” e “campo” elaborados por Pierre Bourdieu para pensar o circuito dos concursos como um “campo”. Para Luís Felipe Silva (2023, p.42):

³⁵ Atualmente, conforme Ranking Universitário da Folha de São Paulo, “faculdades que integram nove grandes grupos educacionais concentram 58% das matrículas em instituições privadas de ensino superior no Brasil” (Folha de São Paulo, 2024). Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2024/noticias/grandes-grupos-concentram-6-em-cada-10-matriculas-no-ensino-superior-privado.shtml>

³⁶ Habitualmente a grafia desse conceito, bem como a do conceito de campo é feita em itálico. Como utilizo o itálico para demarcar as falas dos interlocutores escolhi grafar os conceitos entre aspas.

(...)a consolidação das carreiras jurídicas dentro do Estado, em seu atual formato, garante aos seus membros um lugar social muito próximo (salário, estabilidade, prestígio, lazer, mobilidade urbana, etc). Consequentemente participa diretamente da representação que o estamento faz sobre o social. Assim, considerando que esses atores cumprem papel decisivo na formulação do Direito, parece evidente que a verdade daí extraída é indissociável desse *lugar social* por eles ocupados.

Ainda sobre o tipo de aprendizado exigido para a aprovação nos concursos das chamadas “carreiras jurídicas” o autor evidencia a existência de um aprendizado passivo, de grande amplitude, mas de pouca profundidade e ao mesmo tempo acrítico em relação ao conteúdo do Direito vigente. Sendo assim, se preparar para concursos no mundo jurídico exige dos “concurseiros” a capacidade de acumular uma grande quantidade de informação, de forma mais otimizada possível, o que comumente quer dizer em menor tempo, em detrimento de maiores questionamentos sobre a origem, função ou perspectiva ideológica daquele conhecimento acumulado.

O aspecto analisado nesta tese - o treinamento institucional dos servidores do Tribunal de Justiça da Bahia - se conecta diretamente com os estudos sobre formação e seleção da burocracia brasileira. A presente pesquisa acompanhou a formação dos “burocratas”, após o ingresso na carreira pública, observando as possíveis continuidades dos processos de *adestramento* (categoria desenvolvida por Bóris Maia [2021] ao analisar o tipo de aprendizado desenvolvido nos “cursinhos para concurso”), um aprendizado que se caracterizaria “por infundir nos aprendizes uma *destreza* específica capaz de produzir um determinado rendimento” (Maia, 2021, p. 255).

Há dessa forma um certo acordo para que a formação exigida para os futuros “homens de Estado” privilegie muito menos as habilidades exigidas para o cargo, ou mesmo algum tipo de “vocação” para o serviço público, e dê mais atenção ao domínio de uma variedade de informações e a adequação paulatina ao “habitus” do mundo profissional que o futuro servidor irá pertencer. Neste sentido, Luseni Aquino (2023, p.136) ao analisar as carreiras jurídicas federais chama atenção para um aspecto importante:

Com base no fechamento do campo de atuação propiciado pelo credencialismo, ergue-se a pretensão de autogoverno dos profissionais, isto é, a ideia de que o adequado exercício de sua expertise requer regulação pelos próprios pares, conhecedores legítimos dos meandros da vida profissional. Orientado por uma perspectiva autorreferenciada, esse modelo de regulação enseja tanto a seleção de um perfil sociocultural relativamente homogêneo de novos membros quanto a progressiva incorporação do ethos profissional em

meio à socialização nas carreiras, contribuindo de maneira determinante para a produção de coesão interna e espírito de corpo.

Ainda que fundamental para a socialização profissional dos futuros burocratas, o processo formativo anterior à entrada no serviço público não esgota as experiências de aprendizado desses agentes. Nesse sentido, as “escolas de governo³⁷”, ou ainda, as “escolas de Estado”, têm exercido um papel importante para a formação dos servidores públicos no país, sua valorização e qualificação, reverberando no que diz respeito a melhora da prestação de serviços aos cidadãos³⁸ e na imagem que o serviço público angaria junto à população brasileira. Ainda assim, esse é um universo pouco explorado, mesmo no campo da gestão/administração pública.

Talvez a mais importante das escolas de governo, em termos de estrutura e de amplitude no atendimento ao público seja a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), que hoje oferece cursos diversos não apenas para servidores integrantes da administração federal, mas para agentes públicos atuantes nos estados da federação, nos municípios e até mesmo para o público geral que não faz parte de nenhuma carreira pública. O site/plataforma³⁹ mantido pela escola divulga números que dão conta da abrangência que a Escola conseguiu alcançar: “mais de um milhão de certificados emitidos somente em 2023”, e “4 milhões de alunos que participaram de cursos, oficinas ou eventos” são, por exemplo, alguns dos anúncios em sua homepage (ENAP, 2024).

A Escola deixa evidente em sua apresentação oficial que o intuito dos processos de formação está relacionado à “transformação da cultura e do modelo mental de cada agente público” (ENAP, 2024), ressaltando que a consolidação de políticas públicas que em última instância garantem o acesso aos direitos passa necessariamente pelos indivíduos que fazem parte dessas instituições. Os termos utilizados pela ENAP são emblemáticos pois ao articular noções como “cultura” e “modelo mental”, evidenciam intencionalmente ou não que a instituição recorre a conceitos caros à antropologia, especificamente àqueles estudos que tentam compreender as relações entre instituição e agentes, ou ainda, como já colocado, que tentam

³⁷Pela definição normativa, Escolas de governo são “as instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (Art. 4º do Decreto nº 5707 de 2006)

³⁸Ainda que não possamos confundir a garantia de direitos com a mera prestação de serviços públicos, é inegável pensar que a qualidade e efetivação das políticas públicas são fatores imprescindíveis para pensar a afirmação da democracia e o desenvolvimento da cidadania.

³⁹ Esses dados estão disponíveis em destaque na homepage da Escola disponível na página: <https://www.enap.gov.br/pt/>

compreender os processos de institucionalização e suas tensões. (Douglas, 2008; Durão, Lopes, 2011).

Cabe ainda aprofundar em alguma medida, o que seria o modelo “enapiano” de formação, como ele é analisado dentro dos estudos acerca da administração pública brasileira, e qual influência ele exerce ou não em outros centros de formação do serviço público. A história da ENAP está tradicionalmente vinculada a um espaço de formação de uma elite burocrática responsável por ocupar os cargos de gestão pública. O que os estudos mais recentes sobre a Escola apontam, no entanto, é que a reforma administrativa por que passa o estado brasileiro pelo menos desde a década de 1995 impactou diretamente como tem sido pensada a formação dos agentes públicos (Aires, 2014; Pacheco, 2014) e, conseqüentemente, a proposta institucional da Escola.

Neste novo modelo, de inspiração neoliberal, o processo de gestão Estatal passa a ser orientado pela obtenção de resultados e não necessariamente pela execução rígida de determinados procedimentos. Apesar de ser fato que a noção weberiana de burocracia nunca se expressou perfeitamente em nenhuma das experiências históricas até hoje, esse novo modelo neoliberal que passa a encarar o Estado como um lugar de promoção de resultados muda a forma como são vistos alguns traços da prestação do serviço no espaço público.

Na gestão pública essa diferenciação entre processo e resultado ficou bastante vinculada ao binômio conceitual eficiência versus efetividade. Enquanto a efetividade é uma grandeza que mensura os resultados atingidos diante da meta prevista, a eficiência correlaciona os recursos despendidos para atingir tal resultado. Ou seja, uma política efetiva é aquela que atinge o mais possível do resultado proposto, já uma política eficiente é que a atinge determinado resultado com um menor dispêndio proporcional de recursos na sua implementação. As teorias contemporâneas da gestão pública têm se aproximado cada vez mais de uma valorização maior da eficiência, para além da efetividade.

Mas para além de conceitos administrativos, se pensarmos no ambiente judicial, por exemplo, um processo julgado, não necessariamente é um processo que levou em consideração adequadamente as concepções de justiça, ou de equidade das partes envolvidas. A conclusão da demanda processual por si só, não resguarda ou promove o Direito. Esta proposta de organização, altera significativamente o papel dos indivíduos na estrutura burocrática. Nesse sentido, a gestão pública passa a olhar para os seus agentes como mais um ativo empresarial responsável em grande medida por promover os valores estatais e executar metas e diretrizes

das políticas públicas desenvolvidas. O intuito da formação institucional fica evidente nas palavras de Pacheco (2014, p.79):

A gestão e o gerenciamento em todos os níveis, do estratégico ao operacional, não é apenas um conjunto de ferramentas: é também um conjunto de valores a serem praticados por todos os gerentes e dirigentes; daí o interesse e a utilidade de que o governo possa contar com sua “escola corporativa”, para a transmissão daquelas ferramentas e desses valores

A gramática da gestão eficiente e a referência às práticas das empresas do setor privado são incorporadas para pensar o formato e avaliar o funcionamento de tais Escolas, passando a entender a capacitação da gestão pública como um “mercado” disputado por universidades e consultorias em que as Escolas de Governo figuram como mais um dos seus “players.”. Isto não é diferente da realidade da maioria das Universidades Corporativas, e esteve bastante presente na experiência analisada e promovida pela Universidade Corporativa do Tribunal de Justiça da Bahia. A começar pelos próprios documentos internos de estruturação da Escola estruturados a partir de métricas e objetivos quantificáveis (conferir ANEXOS I, II, III, IV), e perpassando pelo conteúdo do curso de formação que incluiu debates sobre “felicidade no trabalho” ou mesmo um módulo sobre “juízes gestores”, como analisarei no próximo capítulo.

3.4 DE CARONA COM SEU EDSON, PENSANDO A GRAMÁTICA ESTATAL NA JUSTIÇA BAIANA: “DEUS”, O “PROCESSO” E A “CORRERIA”.

Em uma das visitas que realizei ao Tribunal algo surpreendente aconteceu. Tinha deixado o prédio no Centro Administrativo frustrada com a entrevista que acabara de realizar com a gestora do setor de pessoal. A entrevista tinha sido curta, superficial e desconfiada, e a gestora chegou a questionar coisas como o fato de eu fazer parte dos grupos de whatsapp do Tribunal. Enquanto esperava para ir embora, chamei um carro de aplicativo que demorou a chegar; o carro parecia circular no estacionamento externo do próprio prédio e após alguns minutos chegou até a portaria principal. Ao entrar no veículo me deparei com “seu” Edson: ele estava de camisa azul e portava um crachá de fitilho azul e vermelho - que depois eu viria a confirmar que era o crachá utilizado pelos servidores naquele prédio. Ao fundo tocava uma música gospel em volume alto que nos acompanhou durante todo o trajeto.

Iniciamos uma típica conversa sobre amenidades e em algum momento eu me apresentei dizendo que era professora de Direito e que estava no Tribunal realizando uma pesquisa sobre os servidores públicos. Qual foi minha surpresa quando seu Edson me informou que também era servidor, que justamente o carro estava ali por perto porque ele estava saindo do trabalho e

começou a me falar sobre como tinha entrado no serviço público. O carro precisava abastecer e nesse meio tempo pedi a seu Edson permissão para gravar e tomar notas sobre o que ele vinha me falando⁴⁰. Trechos dessa comunicação são transcritos abaixo, e de alguma forma eles anunciam fragmentos do que surgiu no decorrer do campo. A história de Edson parece uma boa ilustração de como as lógicas aqui apresentadas continuam presentes e se reelaboram a todo tempo no cotidiano dos servidores da justiça.

Edson tem pouco mais de 60 anos e está no Tribunal há 40 anos. *“Vi muita gente entrar e sair, muita gente que gostava de ajudar, que gostava de fazer...e muita gente ruim também”*. Começou a trabalhar como uma espécie de “faz-tudo” ou “boy” em um cartório de registro civil, onde se faziam registros de casamentos e de nascimento. Perguntei sobre se ele participava dos casamentos no fórum e ele disse: *“Hoje não se faz mais, os cartórios privatizaram, não se faz mais casamento no fórum”*. *“Mas se fazia né seu Edson? Que eu lembro de uns casamentos grandes, naquele salão antigo”*. *“Fazia, fazia sim, mas não faz mais, não pode mais que os cartórios são privatizados”*.

No Tribunal ele trabalha na área criminal *“com os oficiais de justiça”*. *“Trabalho cadastrando o processo, chega o malote e eu vou classificando: se se trata de processo de réu preso, semiaberto, mandado de prisão, soltura, ‘HCT’, quando ele tá internado por motivos diversos”*. *“Fui aprendendo fazendo, me ensinaram, me deram as dicas. Hoje em dia já vem classificado, faço a separação, classificando as certidões. Primeiro vem o processo - que é o crime, aí vem a denúncia do Ministério Público, vem a sentença, vem o APF que é a prisão em flagrante, o acórdão ...”*. *“Juntou tudo, botou, manda pro cartório devido, e o cartório faz o que deve fazer”*. *“Mas seu Edson, e agora no processo online ainda faz essa classificação no processo físico?”*, *“Não! Agora só trabalha com online, o malote é digital, não tem mais processo físico”*. *“Mas o senhor pegou a época do processo físico, né?”* *“Peguei e muito a época do processo físico (dá risada)”*.

Hoje seu Edson faz serviços junto aos cartórios de registro civil, principalmente lidando com certidões de casamento e nascimento. Segundo me falou: *“Faço para ajudar, oriento as pessoas para conseguir a gratuidade”*. *“Não cobro nada, ou quando cobro, cobro por exemplo*

⁴⁰Edson deixou clara sua disponibilidade de falar sobre o tema, e mesmo que eu estivesse em uma relação de prestação de serviço em nenhum momento ele mostrou desconforto com a sua narrativa, na verdade, ao fim da viagem trocamos contato e ele se disponibilizou para dar informações adicionais. Ainda assim, tomei o cuidado de anonimizá-lo e suavizar características que poderiam identificá-lo mais diretamente.

o 'dinheiro da gasolina'". *"Faço mesmo pra ajudar". "Então a taxa que ia ser de 60 reais cada taxa, mais 300, mais isso mais aquilo acaba saindo tudo por 60"*.

É grato ao trabalho no Tribunal e diz que realiza *"a correria"* para ajudar, por ser *"coisa de Deus"*. *"Eu não esperava chegar aqui, ter esse carro, por exemplo. Foi o maior erro da minha vida não ter continuado nos estudos, depois que entrei no Estado estagnei. Com 18, 19, 20 anos, mulher, muito paquerador, mulher que atrapalha a vida do homem"*. Hoje ainda quer voltar pros estudos *"Ou fazer algo na área do Direito ou Teologia - estudar para ser pastor"*.

Ele *"faz a correria"* no outro horário. *"Se eu trabalho de tarde eu faço a correria de manhã, se trabalho de manhã, faço a correria de tarde"*. A correria é o serviço junto aos cartórios de registro civil. A natureza deste trabalho *"extra tribunal"* não fica muito clara e, sem querer entrar em detalhes comprometedores, entendo que seu Edson realiza uma espécie de serviço de *"despachante"*, orientando como se pode conseguir gratuidade nas taxas, ou como conseguir que os procedimentos sejam mais céleres junto a estes cartórios, principalmente em torno dos serviços de casamento.

Sobre o trabalho na justiça, Seu Edson conta: *"Eu entrei na verdade com 12 anos, comecei fazendo serviço de rua, indo levar...o povo chamava de contínuo, antes era office boy, depois contínuo, depois botaram apelido, foram botando outros nomes...Aí eu comecei a trabalhar....Aí o oficial do cartório gostou do meu trabalho, viu que eu era honesto, aí eu continuei, continuei, fui ficando aí quando chegou com dezessete anos e meio eu saí pra servir o exército. Servi um ano, voltei, saí do exército, o comandante queria que eu ficasse eu disse 'olha eu não tenho interesse de ficar não, eu não vou ficar definitivamente', depois de seis anos tem que sair e aí eu vou sair com uma mão na frente outra atrás aí eu não quis"*. *"Ah então, depois você vai ser polícia"*, *"Ah, eu também não quero, eu não tenho, eu não gosto de arma, tem que ter o traquejo..."*.

Depois do serviço militar seu Edson voltou ao serviço público. *"Aí trabalhei em um posto de gasolina aqui na Pituba, ali naquele em frente à praia, trabalhei uns três meses. Aí trabalhei uns três meses, o oficial do cartório se lembrou de mim, aí me chamou 'olhe, quer voltar a trabalhar lá?'"* *"'Eu volto', ganha um salário-mínimo aí pronto, voltei, comecei a trabalhar ganhando um salário-mínimo. Aí surgiu a contratação através de Antônio Carlos Magalhães, de ACM, pode ter tido os piores defeitos do mundo, mas naquela época ele me ajudou, ele quando queria alguém ele fazia com que o céu descesse e botava aquela pessoa"*. *"Mas você conhecia ele pessoalmente?"*. *"Não conhecia, mas meu chefe conhecia, aí botou. Tinha 13 pessoas, já tava certo as pessoas para irem. Aí um deles cometeu um erro, parece que*

desvio alguma coisa lá, não sei dizer, não posso julgar. Aí ele foi e me chamou!”. “Mas isso foi que ano seu Edson, foi antes de 88?”; *“Foi, isso foi 80,85;85,86... Aí pronto, entrei e tô até hoje”.*

Seu Edson entrou inicialmente em um cartório de protesto, quando foi privatizado foi para um de registro civil em um bairro periférico em Salvador. Diz ter feito muitos amigos por lá, pessoas que até hoje falam com ele, lhe ligam. Perguntei como ele tinha ido trabalhar no Tribunal, no prédio em que acabava de me pegar, ele me conta o seguinte: *“Aí, uma juíza, deixa eu contar um pouquinho dessa história, a juíza ficou sabendo que no cartório de (bairro omitido intencionalmente) tinha um suboficial, que era eu, que tava dando muita gratuidade. Aí eu comecei a ser investigado, pra ver se eu não tava pegando esse dinheiro pra mim (ri). Eu continuei fazendo minhas coisas, aí um oficial me disse ‘Olhe! Lá vai um juiz pegar você no pé, vai lhe botar pra fora, vai lhe demitir, você tá dando muita gratuidade’. E eu dizia, ‘rapaz eu tô fazendo aqui pro povo que não tem condição’. Comecei a ajudar, e aí uma juíza falou ‘eu quero ele trabalhando aqui’”.*

Seu Edson conta que nessa época recebeu uma mensagem de um colega que disse *“Deus vai lhe levar pra lugares grandes, altos, que você nunca imaginou”.* *“Uma semana depois eu já estava trabalhando aí (no prédio do Tribunal)”.* Iniciou junto com uma juíza, chegou a receber oferta de outros lugares e hoje trabalha nesse setor, com um juiz que ele afirma ser *“muito famoso, um grande jurista: Dr. Fulano. Você sabe quem é?”* De fato, era um dos poucos nomes que reconheci durante a conversa.

Reelaborar esses “debates” sobre a formação jurídica, a formação dos agentes da burocracia e a própria percepção acerca do papel do Estado, ajuda a evidenciar um dos processos mais desafiantes da pesquisa realizada. Os serventuários do Tribunal de Justiça da Bahia convivem simultaneamente com crenças e valores das três “gramáticas” descritas no texto acima. Lógicas que aparentemente seriam excludentes entre si, que se definem a partir de processos de “superação” umas das outras, no cotidiano do trabalho do servidor se agrupam e promovem uma cultura de aprendizado bastante específica.

Em alguma medida esse raciocínio se articula com a proposta de Edson Nunes (2003) de pensar as gramáticas presentes na relação Estado-Sociedade no Brasil. Se Nunes faz a análise a partir das instituições e da sua relação com os modelos econômicos macro, a própria pesquisa no campo aponta a necessidade de pensar como essas “gramáticas” são enunciadas pelos sujeitos e a confrontar como elas são realmente vivenciadas no cotidiano funcional.

Por exemplo, se por um lado a valorização do trabalho “técnico” permeia todos os discursos explicitados no campo - em uma acepção que associa domínio técnico a melhor prestação de serviço ao cidadão -, a todo momento presenciei menções às relações pessoais estabelecidas entre subordinados e chefias (diretas ou não), ou ainda, a conexão da prestação técnica com uma lógica de gestão que preza pela eficiência, conceito associado com um certo “bom senso individual” e “flexibilidade” normativa.

Seu Edson é um sujeito que atravessou essas lógicas e convive com elas simultaneamente. Entrou no Tribunal via indicação, apadrinhado por um supervisor que gostava do seu trabalho e que tinha relações com o “mundo político”. Precisou realizar uma seleção, se adequando (pelo menos em parte) às exigências normativas de uma democracia recém instituída, e aprendeu na prática os trâmites cartoriais de registro e produção de documentos - uma prática eminentemente repetitiva e mecânica, tipicamente tecnocrática. Ao mudar de setor fica responsável por garantir o fluxo da classificação e etiquetamento dos processos judiciais, no que Andressa Lewandowski (2017) chamou de “fazer direito”, “fazer processo”. Inclusive para a autora este é um momento crucial para a construção do direito “(...) porquanto são os caminhos e o encadeado de coisas consideradas conjuntamente que constituem a prática de conhecimento do direito no âmbito do Tribunal, ou seja, são a expressão do direito como forma e prática de conhecimento, como uma technicalidade” (Lewandoski, 2017, p.73).

A privatização dos cartórios, vinda de uma reforma do judiciário que incorpora o linguajar da eficiência e do enxugamento da máquina pública, desloca a expertise de Seu Edson para fora do âmbito estatal. Seus serviços “de orientação” se dão numa fronteira borrada entre o que é Direito, a gratuidade do registro público, e o que a população reconhece como Direito. Afinal ele “ajuda” aqueles que não sabem como fazer cobrando apenas “o valor da gasolina”.

Seu Edson é meio funcionário público, meio prestador de serviço; passou por uma seleção para estar na Justiça ao mesmo tempo que foi indicado para seu cargo pelas relações pessoais que estabeleceu; mantém até hoje uma deferência para falar do seu chefe - um desembargador que o levou a trabalhar no prédio do Tribunal. E, por fim, faz parte do grupo de 2,2 milhões de trabalhadores, motoristas e entregadores de aplicativo “empresários de si mesmos” inseridos na nova “economia de plataforma”, que desincorpora as relações de subordinação do trabalho.

A história de Seu Edson faz refletir sobre como o aprendizado dessas lógicas aparentemente divergentes é gradual, fragmentado e conjuntural; e ainda assim indispensável, o aprendizado de todas elas, para fazer parte do Tribunal de Justiça da Bahia. Um erro sobre

como e quando acioná-las pode ser decisivo para determinar a vida funcional do servidor da justiça. A convivência dessas lógicas “conflitantes” não é novidade nas análises da antropologia jurídica; Maria Sarrabeyrose (1998, p.40) com base no pensamento de Roberto DaMatta em 1998 já declarava:

En este sentido, es posible plantear que en el ámbito judicial coexisten, de forma complementaria, dos universos regidos por lógicas diferentes: por un lado, el universo de las reglas y de las leyes generales y universalizantes; por el otro, el universo de las relaciones personales caracterizadas por el clientelismo, el status y la jerarquía. La incorporación en el análisis de este segundo sistema, permite un acercamiento al ámbito de la administración de justicia diferente, que ayuda a observar de qué manera los actores en su desplazamiento institucional hacen uso de ambas lógicas según los intereses puestos en juego.

Utilizo a história de Seu Edson como um anúncio do que encontrei no campo em minha relação com os diversos interlocutores. São estes aprendizados divergentes e concomitantes, expressos na sua fala, que serão descritos nos próximos capítulos a partir das vivências de campo e das entrevistas com os novos servidores do Tribunal. E se o processo de formação institucional sozinho não consegue ser responsável por todos os aspectos da socialização profissional desse servidor, em alguma medida ele evidencia essas contradições e disparidades.

4 A FORMAÇÃO DOS SERVIDORES DA JUSTIÇA ESTADUAL BAIANA: PENSANDO OS PROCESSOS INSTITUCIONAIS

Alguns esclarecimentos metodológicos sobre as questões tratadas nos próximos dois capítulos são necessários. Se parto da premissa que as gramáticas sobre estado e serviço público se entrelaçam, e não se excluem nem mesmo necessariamente se sobrepõem, também considero que as lógicas de aprendizado não são estanques, ainda que provenientes de fontes diferentes.

De forma mais clara, quero propor que a formação profissional e a socialização do servidor público no tribunal baiano não se limitam aos métodos pensados intencionalmente pela instituição para esse fim. Se os valores que compõem a prática profissional desses agentes se relacionam simultaneamente com valores estamentais, tecnocráticos e da gramática da gestão; a construção dessa cultura nos indivíduos se dá tanto de forma regulamentada e sistemática (no que comumente chamamos de aprendizado “formal⁴¹”) como por métodos difusos de apreensão, cotidianos, fragmentários e não intencionais.

Para entender essas incongruências é importante pensar sobre a conformação do campo do Direito, em sentido amplo, enquanto campo social semiautônomo (Moore, 1978) e sobre o papel que a normatividade assume nas nossas escolhas e comportamentos cotidianos. Para tanto me utilizei da construção teórica realizada por Sally Falk Moore, especialmente em seu livro “Law as a process: an anthropological approach”. Neste livro a teórica ressalta que a produção jurídica desenvolvida até então, costumava apresentar o sistema jurídico e suas instituições como um todo relativamente coeso e com papéis bem definidos. Ela retoma a definição Weberiana que, segundo ela, construiu um imaginário do sistema legal ocidental como um sistema burocrático e racional, disposto em um ponto mais avançado de um processo evolutivo que teria em seu ponto inicial os sistemas legais das chamadas sociedades primitivas, para enfatizar como os juristas se apropriaram desta leitura para apresentar o mundo do Direito como essencialmente homogêneo e coeso.

⁴¹ Cláudia Strauss (1984), autora que discute psicologia do aprendizado agrupa as sistemáticas de aprendizado entre aquelas intencionais, e aquelas não intencionais. O aprendizado intencional, é aquele em que existe uma vontade deliberada de apreender-memorizar determinado tema, assunto ou prática⁴¹, onde o aprendiz se coloca em uma posição em que direciona sua vontade especialmente para o aprendizado. Por sua vez, o aprendizado não intencional acontece de maneira “incidental”, ou seja, aquele que aprende incorpora determinados conhecimentos-práticas, a partir de uma rede de sentidos que constrói sobre eles, sem, no entanto, ter direcionado sua vontade deliberadamente para isso. A autora salienta que os dois tipos de aprendizado fazem parte do percurso da nossa vida, ainda que o aprendizado “não-intencional” tenha importância fundamental principalmente na primeira infância, onde as estruturas cognitivas ainda estão em período de desenvolvimento (Strauss, 1984).

Mesmo nas discussões sobre pluralismo jurídico se acentua uma diferença primordial entre o Direito do Estado e outras expressões normativas, como se a primeira esfera fosse aquela que correspondesse por excelência a proposta Weberiana, e as inconsistências e heterogeneidades estivessem confinadas nas expressões jurídicas não estatais. A análise antropológica que Moore apresenta permite esmiuçar o próprio Direito Estatal e analisar melhor a sua prática, ampliando-o para além da percepção tradicional do que é a expressão burocrática.

Para isso, a teórica vai explorar algumas contradições no paradigma dominante a partir do qual nós pensamos o Direito. Ela chama atenção para o fato de que a regulamentação jurídica dos comportamentos no campo social nunca consegue abarcar a totalidade dos comportamentos, em outras palavras, o Direito nunca arca a totalidade das regras de comportamento vigentes. E reforça em sua teoria que existe uma série de falhas, inconsistências, vazios nos sistemas legais (mesmos os ocidentais) e que, portanto, o Direito é muito mais um processo de tensionamento, de fluxos de conformidades e desconformidades entre regras e comportamentos sociais (Moore, 1978).

Se a normativa muitas vezes é produzida tendo em vista uma consequência lógica esperada no comportamento social, é importante assumir que, mesmo no melhor dos cenários, essa coincidência entre regulamentação e comportamento nem sempre é possível de ser verificada. Ela propõe, portanto, que há uma certa limitação nas abordagens que a produção jurídica tem utilizado para a análise do fenômeno jurídico por minimizarem em suas análises esses descompassos e incongruências, privilegiando a percepção do fenômeno jurídico como um todo racional, lógico e coeso. Segundo Moore, o processo de criação de novas regras é dinâmico e contínuo, além do fato de que quando se promulga uma nova regra não se tem controle sobre a sua compatibilidade com as pré-existentes. (Moore, 1978)

Sendo assim, para a autora o Direito pode ser entendido como uma ordem potencialmente coerciva ou como uma capacidade regular de alguns fazerem regras que obrigam outros⁴² (Moore, 1978, p. 16). Esta perspectiva permite ampliar a definição do fenômeno jurídico já que esse processo de coação se encontra em lugares para além do Estado e que a normatividade burocrática não esgota as formas pelas quais se dá a organização dos processos coercivos.

⁴² No original: (...) law is ultimately a potentially coercive order (and not just popular practice, jolly folkcustom universally accepted) the regular capacity of some to make rules that bind orders has existed at many levels of social complexity.” (Moore, 1978 p.16)

Essa chave interpretativa amplia a análise dos comportamentos dos agentes para além da ideia de “conformidade com” ou “desvio da” normatividade e soa muito útil quando pretendemos olhar para a ação dos sujeitos do sistema de justiça para além de regras previstas nos regulamentos e programas institucionais. Os agentes e suas ações passam a ser considerados como potenciais produtores de normatividades que não se extinguem na previsão das práticas regimentais, por exemplo. O cotidiano de produção do Direito, portanto, abrange uma série de outras práticas e comportamentos sociais que afirmam processos de normatização sem a previsão explícita nos regramentos de organização judicial de determinado órgão do sistema de justiça.

Faço estas considerações porque elas delinearão em grande parte a estrutura dos próximos dois capítulos. Ainda que parte importante da pesquisa de campo tenha sido reconhecer que esses múltiplos métodos de aprendizado detêm igual importância, fiz a escolha narrativa de agrupá-los de forma separada. Tais categorias também foram importantes para pensar esquematicamente, esta miríade de experiências a que os interlocutores foram e são submetidos no seu processo de socialização profissional.

Sendo assim, no presente capítulo darei enfoque principalmente aos procedimentos realizados de forma sistemática pela justiça para a socialização profissional dos seus servidores – aquilo que está devidamente regulamentado como espaço formativo, e no próximo darei enfoque àquelas experiências mais difusas que também informaram os meus interlocutores no processo de entrada e permanência na instituição, em outras palavras as práticas de aprendizado não regulamentadas.

Dessa forma, no presente capítulo vou elaborar principalmente sobre os seguintes temas: a) a base normativa que prevê a formação de magistrados e servidores na justiça brasileira em geral e em particular na justiça baiana; b) o curso de formação ofertado para os servidores recém-ingressos na carreira entre setembro e dezembro de 2024, o que inclui as reflexões sobre sua fase presencial, o conteúdo e formato da sua fase assíncrona e a própria percepção dos cursistas sobre o curso.

Já no capítulo seguinte reflito sobre a) o aprendizado cotidiano realizado junto aos colegas de trabalho; ou seja, como esses servidores são recebidos por colegas e chefias nos setores de trabalho e como se desenrola o aprendizado das práticas e instrumentos de trabalho (sistemas, organização e divisão do trabalho, fluxos processuais, etc); b) as relações pessoais estabelecidas pelos atores, sejam elas hierárquicas ou “horizontais”; pensando como se estruturam os vínculos entre servidores e outros agentes do sistema de justiça (como por

exemplo os juízes e desembargadores) e, finalmente, sobre c) a instrução nos comportamentos rituais e nas tradições do ambiente do tribunal seção em que ganha destaque os atos solenes como cerimônias de posse e sessões de julgamento.

4.1 NORMATIVAS E RESOLUÇÕES: COMO O JUDICIÁRIO PRETENDE FORMAR SEU SERVIDOR?

O ano de 2004 foi marcado por uma reforma de fôlego no sistema de justiça do Brasil. A partir da Emenda Constitucional nº 45 uma série de órgãos do judiciário foram reorganizados e competências foram redistribuídas entre eles. Os bastidores e atores dessa reforma foram objetos da pesquisa já clássica de Frederico Almeida (2010) em sua tese de doutorado “A nobreza togada: as elites jurídicas e a política da Justiça no Brasil”. Como bem ressaltou Almeida (2010, p.188 e seguintes), a reforma de 2004 foi uma reforma política do judiciário, que exigiu o estabelecimento de um diálogo entre juristas responsáveis pela sua implementação executiva e juristas situados no campo da política parlamentar.

Proposto inicialmente por Hélio Bicudo no início dos anos 1990, o Projeto de Emenda à Constituição foi mudando gradualmente de feição até ser aprovado em 2004. A proposta de emenda inicialmente detinha um caráter mais “democratizante”, que visava desmontar as heranças institucionais do período ditatorial e propunha inclusive alterações para democratizar as “carreiras jurídicas”. No entanto, o texto final acabou incorporando uma perspectiva mais centralizadora e “racionalizadora” do que o inicial (Almeida, 2010, p.188); de qualquer forma, independentemente do caminho adotado é importante evidenciar que a reforma do sistema judiciário resultou em mais do que um mero rearranjo das estruturas já existentes: o que houve foi uma escolha de valores e diretrizes que a partir de então passaram a guiar o sistema de justiça brasileiro.

Nesse bojo, uma mudança importante foi a criação do Conselho Nacional de Justiça, o CNJ. O órgão passa a ter previsão constitucional que determina a sua competência para realizar “controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes” (CF. art. 102-B, §4º). Nestes cerca de 20 anos, o CNJ se tornou um ator significativo nas escolhas políticas da justiça brasileira. Para além de ser um lugar de organização administrativa ele se transformou em uma bússola (às vezes seguida, outras vezes ignorada) da atuação do judiciário.

Na história recente do país foi, por exemplo, o responsável por editar a resolução que garantiu a casais homoafetivos o registro da sua união estável nos cartórios de todo Brasil; além

de publicar pesquisas anuais com dados demográficos dos servidores do judiciário e análises sobre as principais demandas e os litigantes usuais do sistema de justiça brasileiro. Mais recentemente emitiu dois protocolos que devem orientar o julgamento de magistrados e magistradas a partir de uma perspectiva de gênero e de respeito às diferenças étnico-raciais. No Tribunal de Justiça da Bahia, não poderia ser diferente: o CNJ também é um dos sujeitos recorrentes no campo, seja através da presença física, como durante as duas visitas que presenciei no trabalho de campo, seja como espectro que assombra as preocupações de gestores e servidores.

Especificamente acerca dos processos de formação e capacitação de magistrados e servidores, o CNJ tem duas regulamentações centrais. A primeira delas é a Resolução nº 159 de 2012 que “Dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário” e a segunda é a Resolução nº 192 de 2014 (com redação alterada pela Resolução nº 246 de 2018) que “Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário”.

A primeira das resoluções ressalta a competência do CNJ para coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário e se preocupa precipuamente em estabelecer as diretrizes, estrutura organizacional e financeira das Escolas de formação do Poder Judiciário. Apesar desta resolução incluir magistrados e servidores como público-alvo, existe uma distinção importante sobre a estrutura formativa destinada para cada uma dessas categorias. Enquanto a magistratura comum⁴³ tem como órgão responsável pelos processos de capacitação e formação a ENFAM (Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados), órgão único e nacionalizado, a formação de servidores se organiza de forma mais pulverizada.

A ENFAM é considerada “o órgão oficial de treinamento de juízes de direito e juízes federais brasileiros”, sendo responsável, portanto, tanto pela formação dos juízes vinculados à esfera da justiça estadual como aqueles vinculados à esfera da justiça federal. Está entre suas competências, ou seja, entre seus objetivos definir diretrizes para a formação dos(as) magistrados(as), definir diretrizes e requisitos para a realização dos concursos públicos para a carreira e ainda “apoiar, inclusive financeiramente, as escolas da magistratura estaduais e federais na realização de cursos de formação e de aperfeiçoamento” (Enfam, 2024).

Mas há ainda uma segunda instituição, a ENM (Escola Nacional da Magistratura) vinculada à AMB (Associação dos Magistrados do Brasil). Essa escola oferece cursos,

⁴³ Magistratura comum é o nome utilizado para se referir a magistratura que atua na justiça comum (estadual ou federal), em oposição a justiça especial (como militar, eleitoral ou trabalhista).

especializações e aperfeiçoamentos, mas não faz parte do Poder Judiciário, sendo uma iniciativa de um órgão associativo da Magistratura (a AMB). Esta associação é uma instituição relativamente influente nas políticas da Magistratura, e sua escola foi responsável por pesquisas e levantamentos importantes sobre o judiciário, mesmo antes do surgimento do CNJ. Entre elas podemos citar uma pesquisa de opinião intitulada “O magistrado, o Brasil e o Poder Judiciário” de 1999 e outra pesquisa que teve como objetivo traçar o perfil da magistratura em atividade no país e que contou com a coordenação de pesquisadores como Luiz Werneck Vianna e Maria Alice Rezende de Carvalho. Carvalho realizou ainda, outra pesquisa publicada sobre o nome de “O Magistrado e o Poder Judiciário: Uma auto análise para melhor servir” em 1994.

No que tange à formação dos servidores, no entanto, esta ficava a cargo de cada um dos tribunais, sendo pensada localmente. O CEAJud (Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário), estrutura nacional vinculada ao CNJ existia apenas como um centro que desenhava diretrizes gerais desses programas, e não como executor de formações, como ficará mais perceptível a seguir.

Desde setembro de 2025, porém, a estrutura nacional de formação dos servidores está passando por uma reorganização: houve a edição de uma nova resolução que - “inspirada” no modelo da ENAP - transforma o CEAJud em Escola Nacional do Judiciário (ENAJU). Conforme voto de aprovação da nova resolução do conselheiro e ministro Luís Roberto Barroso:

Dentre as principais atribuições propostas para a ENAJU, destacam-se o desenvolvimento e a oferta de cursos, programas e trilhas de aprendizagem; o fomento à produção e disseminação de conhecimento técnico-científico relacionado com a administração judiciária e com o trabalho dos servidores da Justiça; a realização de estudos, diagnósticos e levantamentos sobre necessidades de capacitação e desenvolvimento de pessoal no âmbito do Poder Judiciário e a colaboração com as demais áreas do CNJ na formulação e execução de políticas públicas judiciárias que envolvam a qualificação dos servidores. 4. Trata-se, portanto, de iniciativa que busca assegurar qualidade, eficácia e capilaridade nas ações de formação, em consonância com os princípios da administração pública, contribuindo para o aprimoramento dos serviços judiciários e promovendo integração, profissionalização e modernização administrativa. (Luís Roberto Barroso, voto, Processo nº 0006498-68.2025.2.00.0000; CNJ)

Esta mudança na natureza do CEAJud aparece no site de um dos sindicatos de trabalhadores do judiciário federal (FENAJUFE - Federação Nacional dos Trabalhadores do Judiciário Federal e Ministério Público da União) como uma conquista proveniente das pautas trabalhistas da categoria. Em movimento similar, no contexto da justiça estadual baiana durante o campo fala-se sobre a necessidade de reestruturação da carreira dos servidores e a valorização

das experiências formativas também foram recorrentes “*Hoje, por exemplo, a gente não tem quase incentivo nenhum para fazer uma especialização, um mestrado, um doutorado, uma das coisas que a gente quer é incluir isso no plano (de carreira)*”. A transformação do CEAJud de Centro para Escola parece apontar para essa direção; da possibilidade de oferta de cursos mais aprofundados como especializações e mestrados, a exemplo do que já ocorre na ENAP.

Por óbvio, o curto tempo de aprovação desta mudança não permite avaliar concretamente como isso se reflete no cotidiano formativo dos servidores e menos ainda daqueles servidores que fizeram parte dessa pesquisa. Faz mais sentido, portanto, analisar elementos da política atual de formação e aperfeiçoamento dos servidores do Poder Judiciário instituída pela Resolução n.159 de 2012 do CNJ com as alterações ao texto introduzidas pela Resolução n.246 de 2018, vigente à época da realização do campo.

Tal política pretende estabelecer diretrizes nacionais para nortear as unidades de formação do poder judiciário. Ou seja, como já evidenciado acima, ela é uma política voltada para os setores de cada Tribunal responsáveis - estes sim - pela formação direta dos seus servidores. É, portanto, uma carta de diretrizes para os setores formadores e não regulamenta diretamente a atuação dos agentes públicos, mas das instituições.

Entre uma série de princípios declarados pela norma, estão a perspectiva de entender a “formação e aperfeiçoamento como processos de educação permanente fundamentados em valores éticos, na prática da cidadania e na melhoria da prestação jurisdicional para atender as demandas da sociedade brasileira.” (Art. 3, inciso I). Ao mesmo tempo que conjuga a “educação como via para concretizar o planejamento estratégico do Poder Judiciário a partir do desenvolvimento de competências necessárias para o cumprimento da missão, alcance da visão e execução da estratégia.” (Art. 3, inciso II).

Decorrem também do texto alguns objetivos que se relacionam com os propósitos do Plano de estabelecer parâmetros para as unidades de formação de todo o poder judiciário, de promover o intercâmbio entre as unidades e a democratização de informações e conhecimentos entre elas bem como de estimular o autodesenvolvimento dos servidores e o aperfeiçoamento dos serviços judiciários prestados à sociedade (Resolução 192/2014, art 4º).

A política também prevê critérios avaliativos para as atividades formativas e de aperfeiçoamento realizadas para os servidores. Seriam, portanto, quatro as dimensões de avaliação: a) reação - referente a impressão dos servidores acerca das ações formativas, conteúdos, instrutores, recursos educacionais utilizados, etc; b) aprendizagem - avaliação da absorção pelos servidores dos conhecimentos ou do aperfeiçoamento das habilidades c)

aplicação - avaliação da utilização na atividade laboral daquilo que foi apreendido das atividades formativas; e d) resultado - avaliação se a ação formativa contribuiu para o alcance da estratégia prevista pelo órgão (Resolução 192/2014, art. 13).

Em 2018 a Instituição elaborou um Plano Estratégico Nacional de Formação e Aperfeiçoamentos dos Servidores do Poder Judiciário, que passou a incorporar como anexo à Resolução n.192/2014 do CNJ. O plano se estrutura em 06 (seis) temas, cada um deles estruturado a partir de Objetivos Estratégicos mensurados por Indicadores e Metas. Os temas abordados são: Desenvolvimento Profissional; Integração, Valorização da 1ª Instância, Qualidade da Formação, Pessoas e Orçamento. Em resumo, o Plano Estratégico apresenta dez metas, sumarizadas ao fim do documento. São elas:

Imagem 4- Quadro resumo das metas do plano estratégico nacional de formação e aperfeiçoamento dos servidores do poder judiciário

| RESUMO DAS METAS DO PLANO ESTRATÉGICO NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO |
|---|
| META 01: Formalizar programa de gestão de pessoas em pelo menos 50% dos Tribunais até dezembro de 2018; |
| META 02: 50% dos Tribunais regulamentarem a promoção na carreira vinculada à participação em ações de formação e aperfeiçoamento até dezembro de 2018; |
| META 03: 50% dos Tribunais instituírem outros mecanismos de estímulo à formação e aperfeiçoamento de servidores até dezembro de 2018; |
| META 04: 50% dos Tribunais incluírem nas ações de formação e aperfeiçoamento de servidores cursos relacionados ao conhecimento das Metas Nacionais do Poder Judiciário até dezembro de 2018; |
| META 05: 50% dos Tribunais incluírem nas ações de formação e aperfeiçoamento de servidores cursos relacionados ao desenvolvimento de competências para implementar as Metas Nacionais do Poder Judiciário até dezembro de 2018; |
| META 06: 80% dos tribunais disponibilizarem ao menos um curso para o banco de cursos do CNJ até dezembro de 2018; |
| META 07: Destinar, pelo menos, 70% das vagas, do total cursos presenciais ou à distância, para os servidores lotados em unidade da 1ª instância de jurisdição até dezembro de 2018 |
| META 08: Todos os Tribunais implementarem 75% das formas de avaliação previstas na Resolução nº 192/2014, até dezembro de 2018; |
| META 09: Capacitar 70% dos servidores, em ação de formação que somem, pelo menos, 30 horas/aula, até dezembro de 2018 e |

META 10: Aplicar em formação e aperfeiçoamento 100% do orçamento destinado para esse fim.

Fonte: Quadro feito pela autora a partir da Resolução do CNJ nº 192/ 2014 com o texto dado pela Resolução n.2146/2018

Em um balanço geral dessas normativas o que é plausível afirmar é que elas se voltam essencialmente para uma coordenação geral dos centros formativos do judiciário brasileiro, vinculando os processos de desenvolvimento profissional dos servidores aos planos, metas e objetivos do poder judiciário ao mesmo tempo que condicionam esse vínculo com uma melhor prestação de serviço à sociedade. As normativas estabelecem uma ligação entre um determinado conceito de cidadania, acesso a direitos e um modelo específico de organização e gestão do sistema judiciário.

Uma vez que as normas não esmiúçam necessariamente o “conteúdo” dessas iniciativas educativas, coube recorrer aos sítios eletrônicos (especialmente o do CEAJud⁴⁴ e o da Unicorp⁴⁵) para mapear, ainda que de forma superficial, quais os temas têm sido priorizados nessas iniciativas. Tanto no sítio eletrônico do CEAJud como da Unicorp é verificada uma primeira distinção entre os cursos disponibilizados: aqueles que são feitos presencialmente, aqueles realizados via plataforma online, mas de forma síncrona e aqueles denominados “autoinstrucionais”. Cursos autoinstrucionais para estas Escolas são aqueles desenvolvidos via plataformas de educação à distância e que serão cursados em ritmo definido pelo próprio participante; esta foi a modalidade em que o curso de Boas-Vindas foi desenvolvido.

A modalidade autoinstrucional é a utilizada pela grande maioria dos cursos registrados tanto no site do CEAJud como da Unicorp e essa disparidade vai de acordo com a proposição das próprias orientações da política do CNJ que prevê: “Sempre que possível e observada a especificidade da ação formativa, deverá ser priorizado o uso da educação a distância como forma de melhor aplicação de recursos públicos”. (CNJ, Resolução 192, art. 15).

No caso do CEAJud, analisando as temáticas dos cursos que aparecem no site, eu proponho agrupá-los em três áreas de desenvolvimento profissional. A primeira delas são as “trilhas de inovação e tecnologia”, cursos voltados para formação em tecnologia e modernização judicial, como as que se referem a inteligência artificial e tecnologia da informação. A segunda seria a de desenvolvimento profissional e gestão onde estão incluídos os cursos gerenciais voltados para treinamentos em “administração e liderança” e, finalmente,

⁴⁴ Site do CEAJud: <https://www.cnj.jus.br/eadcnpj/>

⁴⁵ Site da Unicorp: <https://www.tjba.jus.br/unicorp/>

os cursos setoriais com foco jurídico. Nesta última categoria se organizam temas como atualizações legislativas e também formações sobre campos específicos do Direito, como por exemplo a atualização da legislação sobre licitações, abordagens sobre direito da infância e adolescência e treinamentos relacionados ao sistema carcerário, prisional e socioeducativo.

A estrutura do site da Unicorp é muito similar à da escola nacional: também exhibe cursos autoinstrucionais sobre ferramentas técnicas utilizadas no trabalho judicial como, por exemplo, as de pesquisa patrimonial, o BACENJUD; possui cursos sobre gestão, como o curso intitulado “gestão de qualidade” e, por fim, também traz cursos setoriais com foco jurídico. Ressai nessa análise panorâmica a presença de temas como “enfrentamento do assédio moral, sexual e discriminação”; “identidade de gênero”, “justiça restaurativa” e “violência doméstica, masculinidade e intervenções psicossociais”. Ainda que em menor quantidade tais cursos expõem temas diretamente ligados às pautas de direitos humanos, que sinalizam certos valores que orientariam a política institucional do judiciário suplantando uma perspectiva de treinamento meramente procedimental do servidor.

Por fim, gostaria de expor que uma outra perspectiva plausível e complementar para pensar os agentes do Poder Judiciário é pensá-los como parte de um órgão que em alguma medida, depende financeiramente do poder executivo. Sendo assim, cabe pelo menos evidenciar pontualmente como os poderes executivos nacional e estadual têm pensado a formação e capacitação desses servidores. No âmbito Federal, existe uma Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal instituída inicialmente pelo Decreto nº5.707 de 2006; no âmbito do Estado da Bahia não foi possível localizar uma política específica para os servidores estaduais no que se refere ao aspecto formativo. No caso estadual, a legislação aborda principalmente o plano de carreira estabelecendo critérios para progressão e promoção do servidor (Lei nº 6.677 de 1994 - Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado da Bahia, das Autarquias e das Fundações Públicas). O que existe é um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) produzido pelo Executivo estadual que abrange uma série de medidas setoriais a serem implementadas até 2035, mas que não inclui previsões específicas para a formação/desenvolvimento profissional dos servidores públicos estaduais.

Preferi, portanto, analisar os dados institucionais a partir da diretriz setorial evidenciada no Plano Estratégico 2021-2026 do judiciário estadual baiano que, conforme afirmado no próprio documento, está “alinhado ao planejamento estratégico nacional do poder judiciário” (Tribunal, 2021, p.2). Analisando o Plano Estratégico Estadual localizei como um dos macro

desafios elencados o “Aperfeiçoamento da gestão de pessoas”, identificado no documento como o décimo macro desafio (M10). A descrição do documento era a seguinte:

Refere-se ao conjunto de políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos do órgão, favorecendo o desenvolvimento profissional, a capacitação, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos objetivos estratégicos da instituição. Contempla ações relacionadas à valorização dos servidores; à humanização nas relações de trabalho; à promoção da saúde; ao aprimoramento contínuo das condições de trabalho; à qualidade de vida no trabalho; ao desenvolvimento de competências, de talentos, do trabalho criativo e da inovação; e à adequada distribuição da força de trabalho (Tribunal, 2021, p. 27)

Este “macro desafio” foi subdividido em 09 metas com indicadores específicos. Destas nove, duas estão ligados mais diretamente à perspectiva formativa: uma se refere a implantação da gestão de competências e a outra a execução do plano anual de capacitações⁴⁶. No detalhamento do plano estratégico, os setores responsáveis para a implementação dessas ações são, respectivamente, a Secretaria de Gestão de Pessoas e a Universidade Corporativa do TJBA. Esta última também foi o setor responsável pelo processo formativo dos novos servidores e esteve presente nas diversas conversas que realizei. O seu papel na instituição foi elaborado no tópico a seguir.

4.1.1 A UNICORP–TJBA: Universidade Corporativa TJBA Ministro Hermes Lima.

Como já colocado, a formação inicial e continuada dos servidores fica a cargo das unidades de formação local, ou Escolas do Judiciário. As resoluções preveem a competência do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário para coordenação da formação e capacitação de servidores, mas o CEAJUD não tem responsabilidade de implementação e execução desses projetos. Essa responsabilidade é pulverizada ficando eminentemente a cargo de cada Tribunal a partir das suas Escolas formativas - no caso da justiça estadual baiana essa escola judicial é a Unicorp.

Falando especificamente do centro de formação do judiciário baiano, a Unicorp - TJBA foi fundada pela Resolução nº 22/2008 do Tribunal de Justiça da Bahia. Na apresentação institucional do seu site oficial estão presentes conceitos como “cultura de aprendizagem organizacional”, “educação corporativa”, ou ainda “inovação da gestão pública”; à semelhança do que ocorre em outras escolas de governo, como a própria ENAP analisada em capítulo

⁴⁶As metas estão descritas no plano da seguinte forma: “M10.4 - Implantar a Gestão de Competências, até 2026” e “M10.6 - Executar, anualmente, ao menos 50% (cinquenta por cento) das capacitações planejadas no Plano de Capacitação, até 2026”(Tribunal, 2021, p.27), para maiores detalhes, verificar os anexos.

anterior. Indo no mesmo sentido do que prevê as normativas de âmbito nacional, a Unicorp sintetiza seu objetivo primordial associando um modelo de gestão organizacional à implementação de direitos de cidadania, sendo ele:

(...) implementar ações educacionais para a formação, o aperfeiçoamento e a valorização dos Magistrados e Servidores, com o propósito maior de criar uma cultura de aprendizagem permanente, na qual a construção, o compartilhamento e a gestão do conhecimento tornem-se estratégias para a consolidação de um judiciário capaz de prestar serviços de qualidade requerida pelo cidadão (Unicorp, 2024).⁴⁷

No site também é possível encontrar a descrição da missão, visão e valores da Unicorp: a Escola declara que estes norteadores estão alinhados ao Planejamento Estratégico do TJBa - e incorpora princípios como acessibilidade, agilidade, ética, eficiência, inovação, sustentabilidade e transparência presentes como temas transversais em todas as suas ações. Com isso pretende ser “uma universidade corporativa de vanguarda referência para todo o Poder Judiciário brasileiro” (Unicorp, 2025).

O jargão empresarial expresso em termos como “missão”, “visão” e “valores” se contrapõe à perspectiva do Projeto Político Pedagógico da Universidade. A Unicorp estrutura-se com base em um Projeto Político Pedagógico (PPP), que expressa sua identidade e fundamentos éticos, didáticos e metodológicos. Esse documento orienta as práticas pedagógicas e administrativas da instituição, alinhando-as às normas da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam) e do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud/CNJ).

No documento, a Universidade diz adotar como filosofia de trabalho premissas do educador Paulo Freire, que concebe a aprendizagem como um processo dialético com a realidade e como um caminho a ser construído continuamente (Unicorp, 2019). Essa influência se materializa na crença de que a educação é um processo permanente, cujo cotidiano é a principal fonte de conhecimento. Em outras partes do documento é possível ver referências a propostas pedagógicas diversas, como a referência aos quatro pilares da educação para o século XXI: "aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser" ou ainda a incorporação de uma “pedagogia crítico-social dos conteúdos”, a “utilização de metodologias ativas” e a “formação por competências” (Unicorp, 2019, p.7).

⁴⁷ Um primeiro dado singular é que a instituição se coloca como lugar de formação tanto para magistrados e magistradas como para servidores e servidoras, mesmo que, como colocado acima, a magistratura tenha escolas específicas destinadas a esse fim.

Embora todas essas referências sejam exemplos de conceitos bastante em voga nos estudos sobre educação dos últimos anos, algumas delas são provenientes de matrizes teóricas diferentes e conflitantes (como ocorre com a proposta Freireana e a pedagogia crítico-social), além de se tratar de propostas educacionais pensadas e direcionadas para outros espaços educativos, que não os espaços corporativos e de formação profissional. Paira o questionamento de como, para além da previsão textual, essas diretrizes são incorporadas à construção dos cursos e ações educacionais da Unicorp. Durante o campo que realizei, por exemplo, não houve qualquer referência novamente a estas diretrizes, nem entre os gestores nem entre palestrantes e organizadores das ações educativas com quem tive contato.

Ainda para entender o papel da Escola na estrutura do judiciário baiano, é útil ressaltar a relativa independência organizacional e financeira da Universidade Corporativa: as normativas do CNJ sobre o tema preveem diretrizes financeiras específicas para as escolas do judiciário de forma que os órgãos do Poder Judiciário devem destinar recursos orçamentários para realização das ações formativas de capacitação e aprimoramento, e que tais recursos devem estar previstos na proposta orçamentária do Tribunal (Resolução nº192 de 2014, arts. 20 e 21). Da mesma forma, do ponto de vista organizacional a análise do organograma do Tribunal de Justiça da Bahia deixa evidente a proximidade da Escola com a presidência do Tribunal (sendo um dos setores que a compõem) e sua relativa autonomia uma vez que é um setor que responde diretamente a ela.

Mas para além desses aspectos, durante a pesquisa, outros elementos foram trazidos à tona pelos interlocutores, de maneira que a instituição aparece nos seus discursos de formas variadas: em uma conversa em que perguntei qual era o papel da Unicorp na vida do Tribunal, e por quê, por exemplo, os desembargadores se interessavam (ou não) por participar dessa estrutura um dos servidores me disse: *“Ah, pra eles é interessante, a Unicorp roda a Bahia toda, porque vai fazendo os cursos no Estado todo. Acaba que o presidente (da Unicorp) fica conhecido nas comarcas”*, ressaltando a presidência da instituição como um lugar de prestígio e de importância para a política corporativa no Tribunal.

A Universidade Corporativa também aparece em outros momentos como uma espécie de ente “à parte”, sobre o qual se sabe muito pouco, ou do qual se desconhece o funcionamento - mesmo entre setores correlatos. Ou, ainda, figurou como um destino de encaminhamento genérico, em momentos de dúvidas a resposta padrão era: *“Isso é com a Unicorp”*.

Os servidores que integram a Universidade também falaram sobre a oferta dos cursos, que, até o momento das conversas pelo menos, era feita por demanda. Segundo esses servidores

cada setor outro do Tribunal se dirigia à Unicorp e levava sua demanda atual de formação. Isso fazia com que as ofertas e temas de cursos variassem bastante, tendo especial importância os cursos sobre utilização de sistemas internos e atualizações legislativas.

Em uma das entrevistas que realizei, com a gestora da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP), ficou mais evidente as competências de alguns setores do Tribunal. Eu perguntei sobre a existência de um plano de capacitação para os servidores e recebi a seguinte resposta: *“Aqui, toda a ação de capacitação é conduzida, pelo menos, ainda que em parceria, pela nossa escola judicial, que é a Universidade Corporativa Hermes Lima. Que tem à sua frente um diretor, que é um desembargador, sempre. E as ações de educação e capacitação continuada são conduzidas por eles”*.

Essa gestora contribui me explicando de forma geral como os cursos eram pensados e ofertados; perguntei especificamente sobre as capacitações internas, que não se direcionavam necessariamente para os novos servidores: “[E sobre capacitação interna] Eu queria saber um pouco sobre isso”. *“Este ano, assim que eu cheguei aqui agora, em fevereiro - vou completar um ano ainda aqui na gestão da unidade - fizemos um plano, implementei aqui um plano de capacitação interno anual. O que é isso? Sou eu que faço os cursos? Não. A gente faz as reuniões com as nossas unidades vinculadas, fazemos a captação de demanda que a equipe nos traz de formação, estruturamos essas demandas num plano anual de capacitação e submetemos a aprovação da escola, e a escola aprova, porque tem a questão orçamentária da escola para executar essas ações. E assim fazemos, este ano executamos acho que mais de 90% do nosso plano, que se encerra agora em dezembro, e já temos o plano do ano que vem. Para submetermos a aprovação também, faremos isso ainda este mês, para que no próximo ano a gente já consiga executar”*. “Eu consigo ter acesso a esse plano? É um documento público?”. *“Não é um documento público, mas eu posso compartilhar com você, não tem nenhum problema”*.

Continuo a conversa: “Eu gostaria, eu queria te perguntar uma coisa: o setor de desenvolvimento, você falou que trabalha com as progressões, estágio e voluntários. Quais são as atividades essencialmente que esse setor realiza? É mais de verificação das atividades de progressão ou é também de disponibilização de curso para quem vai progredir?”. *“Como eu lhe disse, é a Escola. Lá (no setor de desenvolvimento) a gente faz a análise dos pedidos de progressão. Então a pessoa vai pedir progressão por titulação, por escolaridade. Os cursos são ofertados pela Unicorp, cursos fora, pode ser uma pós-graduação, pode ser um mestrado. E aí ela vai pegar esses certificados, ela junta no processo e submete à apreciação. A gente faz*

a validação, tem uma comissão de avaliação que a nossa coordenação integra e esses processos também estão lá. Mas a gente não oferta curso, porque isso tem uma unidade específica, a gente não tem competência para fazer isso. A gente faz no máximo treinamentos internos de equipe. Você é uma servidora nova, então a gente pega um servidor que já faz aquela atividade e ele faz um treinamento, um procedimento. Não é curso, é treinamento.” “Nesse caso de treinamento, vocês deslocam o servidor daqui para acompanhar, por exemplo, se eu sou uma servidora nova em um gabinete?” “*Não, estou falando de treinamento interno no âmbito da secretaria (SEGESP)”*.

As tarefas e responsabilidades da Universidade vão ficando mais demarcadas nestas conversas. Setores como SEGESP (Secretaria de Gestão de Pessoas) e SEJUD (Secretaria Judiciária - responsável por apoiar os gabinetes dos desembargadores durante as sessões) vão delimitando suas atividades e excluindo sua responsabilidade sob a capacitação dos servidores. Na conversa realizada na SEJUD ouvi relato similar em que a gestora pontuava a responsabilidade da Secretaria para a uniformização dos atos institucionais dos gabinetes, uniformização que não passava necessariamente por uma base formativa compartilhada entre servidores: “*A SEJUD não é um órgão fiscalizador, mas é um órgão de apoio ao funcionamento, sobretudo, dos órgãos judiciais do segundo grau. Então, todas as secretarias dos órgãos julgadores estão ligadas diretamente à SEJUD. Nós fazemos reuniões de alinhamento de procedimentos para uniformizar, porque não cabe em um tribunal uma secretaria civil praticar ato de uma forma, outra de outra. Então, nós fazemos reuniões para alinhar os fluxos de trabalho e unificar procedimentos”*; “*Então, a SEJUD fica meio que responsável pela coordenação das outras secretarias das seções, do pleno, enfim, dos outros órgãos”*”.

No decorrer das conversas, esses três setores que teriam atuação direta sobre a vida dos servidores vão evidenciando suas fronteiras. A SEGESP (Secretaria de Gestão de Pessoas) fica responsável principalmente pelos programas de saúde e bem-estar e pelo acompanhamento da carreira funcional do Servidor; a SEJUD - Secretaria judiciária - fica responsável pelo apoio administrativo aos gabinetes de desembargadores e as secretarias das Câmaras de Votação. Apesar de ter o papel de uniformização de procedimentos, a SEJUD não desenvolve processos formativos com os servidores dessas secretarias; a gestora inclusive deixa claro que não possui nenhuma ingerência sobre os gabinetes e órgãos do segundo grau (voltarei a esse tema no próximo capítulo quando discutir as relações entre servidores e magistrados no TJ).

A promoção e a organização das atividades educacionais, cursos e treinamentos sistematizados ficam, de fato, a cargo da Unicorp. Um vestígio de como os setores enxergam essas atribuições aparece mais à frente na entrevista com a gestora da SEGESP quando volto a perguntar sobre o plano de capacitação da Secretaria: “E aí, eu queria te perguntar a última coisa. Esse plano anual, será que eu consigo ter acesso?”, “*O de capacitação? Eu posso te mandar*”. “Por e-mail?”, “*Posso, mas você também está fazendo pesquisa na Unicorp, não está?*”, “Estou”. “*A Unicorp tem também*”. “Tem, né? Pronto”. “*Tem não só o nosso. Tem o de todo mundo que demanda. E eles também devem ter o plano do tribunal*”. “Geral, né?”, “É”. “Eu perguntei lá e eu acho que eles ainda estavam fazendo”. “*E não é só a Unicorp que faz isso. Não é uma prática das unidades fazer um plano, é... planejamento de curso para o ano. Normalmente, eles esperam as demandas que vêm da Unicorp. Mas eu gosto de trabalhar dessa forma. Então, essa é uma cultura que eu coloquei na unidade. Mas quando eu cheguei, não tinha. No futuro, eu não sei se terá. Entendeu?*”⁴⁸ “Sim...”. “*Então, por isso que eu prefiro que você trate disso com a Unicorp. Mas eu posso disponibilizar o documento. Até porque a gente já executou. Se você colocar aí, Segesp, nas notícias, você vai ver promoção de alguns cursos e todas as ações que a gente fez ao longo desse ano* (titubeia a entrevistada)”.

Insisto: “Tá. De qualquer forma, eu vou pedir por e-mail. Eu já tinha pedido na Unicorp. Eles também falaram que estavam ainda fazendo o plano”. “*Me mande por e-mail.*” (fala a gestora, dessa vez de forma efusiva, no que eu desconfio ter sido mais uma forma de encerrar rapidamente o assunto).

Se no relato cotidiano dos servidores que conversei, os treinamentos, cursos de formação e capacitação são percebidos como iniciativas esparsas e pontuais, levadas a Universidade Corporativa principalmente como necessidades contingentes; as normativas da Escola desenham um outro cenário: entre elas localizei a constituição de um Programa de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores (Profas). O Profas foi instituído em 2022 através de uma parceria entre a Unicorp e a 2ª Vice-presidência do Tribunal, e conforme normativa que regula a adesão ao programa, este:

Visa a disponibilizar ações de capacitação planejadas e elaboradas no âmbito da Unicorp, conjuntamente às Unidades Administrativas ou Judiciais, na

⁴⁸ Acima eu transcrevi a fala *ipsis litteris* da entrevistada, e após a transcrição percebi que a frase escrita ganha o sentido oposto daquele produzido no contexto da entrevista. Na verdade, a gestora quis afirmar que a maioria dos setores do Tribunal não produzia um plano anual e sistemático com suas demandas de cursos/treinamentos/formações. A maioria deles ia colocando a demanda para Unicorp pontualmente ao longo do tempo. Da mesma forma, a Unicorp não teria a prática de fazer um planejamento anual de cursos, mas responderia aos setores à medida que fosse demandada. Faço a ressalva aqui porque essa foi uma fala não só da responsável da SEGESP, mas também de integrantes da Universidade Corporativa nas visitas que lá realizei; e porque o trecho transcrito ganhou o sentido oposto, numa intercorrência típica das nossas interações faladas

modalidade de ensino a distância e integralmente autoinstrucionais, a fim de proporcionar uma adequada e acessível formação inicial e continuada dos servidores do Poder Judiciário. (TRIBUNAL, 2022)

O Profas é apresentado como um projeto estratégico de formação e aperfeiçoamento do servidor, em consonância com as determinações do CNJ. Ele propõe um módulo geral voltado para uma capacitação ampla acerca de sistemas, normativos gerais e processos de trabalho do Poder Judiciário da Bahia e módulos específicos que poderão ser construídos e/ou demandados pelos diversos setores do Tribunal (unidades aderentes) e voltados para “sistemas, normativos e processos de trabalho” próprios da Unidade.

Nos dois anos que estive em contato com os trabalhadores do Tribunal, o Profas não foi um projeto que foi mencionado durante o cotidiano dos servidores, não estando presente nas falas, ao menos não com essa nomenclatura. No site da Unicorp existe um sítio específico com estes módulos, divididos em “geral” e “específicos” como determina a normativa. Não ficou evidente pra mim se o Programa Boas-Vindas é uma decorrência direta desse programa, mas de qualquer forma é possível dizer - através da leitura das resoluções e da leitura do ambiente institucional - que a formação dos servidores foi progressivamente se tornando um tema um pouco mais relevante no cotidiano do Tribunal pelo menos nos últimos 02 anos, e isto ficou perceptível justamente pela proliferação de novos regulamentos e programas institucionais sobre o tema.

Apresentar as normativas e o setor responsável pelos processos formativos no Tribunal da Bahia é uma das muitas formas de entender o tipo de ação educacional promovida nesta instituição, mas não será a principal forma escolhida nesta pesquisa. No próximo tópico me debruço sobre outros aspectos dos espaços de formação, em especial sobre o curso voltado para os novos servidores.

4.2 “ISSO AQUI JÁ ERA PRA TER TIDO ANTES”: ANÁLISE DO “PROJETO BOAS-VINDAS” DE FORMAÇÃO DOS NOVOS SERVIDORES

“Esse curso aqui já era pra ter ocorrido há muito tempo”. É isto que ouço no dia 02 de setembro de 2024, a caminho do curso de formação dos novos servidores do Tribunal de Justiça da Bahia. O saguão está movimentado e muitas pessoas se dirigem para o andar de baixo, onde fica situado o auditório nomeado Desembargadora Olny Silva. Ainda pela manhã me percebo em uma grande fila que se direciona para uma mesa de café da manhã. Homens e mulheres, a grande maioria com menos de 30 anos, vestindo trajas semiformais. Para as mulheres isso

significa blusas sem decotes, sapatos fechados e bijuterias ou joias discretas, quando existentes. Já para os homens, calça jeans e sapatos fechados, blusas “de botão” (algumas mangas longas e uma maioria de mangas curtas) ou blusas de “gola polo”, sem ternos ou gravatas.

Aos poucos a fila se dispersa e pequenos grupos vão se formando. Aproveito para puxar conversa com um dos servidores, mais jovem do que eu, que me conta sobre sua experiência de ter ido morar no interior do estado. Ele, por sua vez, me pergunta sobre como tem sido a minha chegada, também falo da minha mudança para o interior, sobre os processos de adaptação. Não minto, mas omito o fato de que apesar de também ser servidora pública do Estado não estou vinculada ao Tribunal, e sim à Secretaria de Educação - omito que estou ali no papel de pesquisadora.

Avisto uma das interlocutoras da Unicorp, com quem havia tratado sobre o acesso ao curso. Ela parece surpresa em me ver; na verdade, a equipe de organização parece um pouco açodada. Pergunto do acesso ao site, ela diz que logo vai liberar, mas que eu poderia ficar bem à vontade ali no espaço, que poderia acessar todo o evento. Aproveito para pegar um crachá na mesa de recepção.

Volto a circular entre os presentes, e ouço de canto de orelha as histórias sobre como tinham chegado ali: muitos vieram de cidades mais longe da Capital - Vitória da Conquista, Barreiras - e conversam sobre o tempo de viagem, o cansaço, o pagamento de diárias pelo Tribunal. Falam também - e com estranhamento - da série de e-mails que receberam reforçando a presença obrigatória na atividade, e-mails direcionados a si mas também as suas chefias. Imagino que possivelmente tais e-mails continham o documento abaixo:

Imagem 5: Parte do texto do Decreto Judiciário nº651, de 13 de agosto de 2024.



Sistema de Publicação de Conte

***DECRETO JUDICIÁRIO Nº 651, DE 13 DE AGOSTO DE 2024.**

Este texto não substitui o disponibilizado no DJE de 16 de agosto de 2024.

Convoca os servidores e servidoras recém-ingressos para participarem do Programa de Formação Inicial “Boas-Vindas”, no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

O cabeçalho do Decreto diz: “Convoca os servidores e servidoras recém-ingresso para participarem do Programa de Formação Inicial: “Boas-Vindas”, no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia”.

O saguão se torna mais e mais cheio, quando avisto dois colegas de faculdade, ingresso em suas companhias no auditório para assistir a primeira atividade do curso, e é ao lado deles que passarei uma parte das próximas horas

**

O curso “Boas-Vindas” que passo a descrever foi dividido em dois momentos: o primeiro momento ocorreu no dia 02 de setembro de 2024 no auditório da sede do Tribunal de Justiça da Bahia em Salvador, em uma programação que durou o dia todo, iniciando-se pela manhã e encerrando no fim da tarde com um coquetel de encerramento. O segundo ocorreu entre setembro e dezembro de 2024 através de uma plataforma digital, onde foi disponibilizado um curso composto de vídeo aulas, material de estudo e questionários de avaliação.

Importante ainda ressaltar que não sou servidora pública nesta instituição. Tenho formação em Direito, mas não atuo no campo da advocacia nem faço parte, na condição de servidora pública, de nenhum Tribunal ou outro órgão mais comumente associado ao sistema de justiça como a Defensoria Pública ou Ministério Público. Sendo assim, figurei em campo como uma pesquisadora “estrangeira”. O que certamente me permitiu vantagens no aspecto relativo ao “estranhamento” do campo, mas também me trouxe dificuldades, principalmente de compreensão de alguns termos, como o nome de sistemas e setores, que pareciam usuais mesmo entre os servidores recém-ingressos.

O conteúdo da programação presencial desenvolveu-se em três etapas principais⁴⁹. A primeira delas foi uma fala institucional da presidente e do Diretor-Geral da Unicorp-TJBA; a segunda foi uma palestra intitulada “Felicidade no Trabalho”; e a terceira, realizada pela tarde, foram duas aulas presenciais que tratavam de aspectos processuais e organizacionais do trabalho no Tribunal. Essas aulas foram proferidas respectivamente por Sadraque Oliveira Rios Tognin (Juiz Auxiliar de Presidência) e por Danilo Menezes de Santana (Servidor do TJBA). Além dessas etapas houve um café da manhã de recepção e uma atividade de fechamento.

O período da tarde foi destinado para as duas aulas presenciais que se detiveram em dois assuntos: a primeira abordou principalmente o tema de organização judiciária apresentando os setores, suas atribuições dentro da estrutura do Tribunal e os seus atuais gestores (presidentes, gerentes, chefias). Já a segunda aula se debruçou sobre o Regimento Interno do Tribunal, fluxo processual e funções de alguns setores em particular como a central de mandados ou o setor de pagamento de perícias.

⁴⁹ Conferir folheto com a programação no ANEXO V

4.2.1 Ser feliz no trabalho

Destes três momentos, começo descrevendo a experiência como público da palestra intitulada “Felicidade no Trabalho” ministrada por Renata Rezende. No folheto do curso a oradora foi apresentada como professora, já pelo mestre de cerimônias do evento também foi anunciada como coaching, informação reafirmada em seu perfil em rede social. Durante a palestra a conferencista fez referência a um longo tempo de estudo e a recente produção de um livro sobre o tema da felicidade no cotidiano do trabalho. Após a palestra consultei de forma superficial as suas redes sociais, mas não consegui identificar em que instituição ela lecionava, nem qual era a área do conhecimento objeto da sua atuação como docente.

A palestrante iniciou sua fala saudando a plateia com uma referência religiosa e estabelecendo pontos de conexão com o público. *“Bom dia. Estou realmente, como o tema da nossa palestra, feliz de estar aqui com vocês, honrada, nesse estado, nessa terra que eu escolhi como minha terra do coração número dois, a que eu consagrei meu filho, à minha amada devoção à Santa Dulce, que tenho imenso carinho. E tem uma história, fica para o próximo capítulo, mas foram quatro anos e eu tenho convicção de que a vinda do meu filho é realmente um grande milagre de Santa Dulce⁵⁰, que eu tenho um amor enorme”*. Essa apresentação inicial é feita de forma emocionada, e a palestrante tem a voz levemente embargada nesse momento.

Em seguida, logo após ter recorrido a imagem de uma figura religiosa, Renata ressalta o valor científico do tema abordado, e como sua trajetória profissional a qualifica para discuti-lo com os presentes no auditório. *“E como o TJ Bahia realmente desponta entregando para vocês um tema tão interessante, tão fundamental e **baseado em ciência**. Então, com todo o conhecimento jurídico, técnico de todo o seu percurso formativo, se você não tiver suas emoções equilibradas, entender como nós utilizamos o nosso cérebro, a nossa mente em nosso favor, francamente, a nossa vida, e a sua vida não vai ser aquela que você merece.”* (grifo meu). E continua *“Gente, há nove anos eu aprofundi em pesquisas - meu livro está pronto, é só agora uma agenda de eu cuidar com os últimos detalhes, é sobre a revolução corporativa e os efeitos da felicidade no trabalho - entendendo, vocês vão entender hoje, a nossa*

⁵⁰ Santa Dulce é uma referência à Irmã Dulce freira baiana que foi canonizada pela Igreja Católica em 2019. Antes de sua morte ela foi responsável por uma série de obras de filantropia sendo responsável pela criação de um dos maiores hospitais da cidade, intitulado “Hospital Irmã Dulce.” Situo essas informações porque é uma figura religiosa bastante conhecida, especialmente pelos baianos, por seu trabalho social, mesmo entre os que não são católicos. Presumo, portanto, que a escolha do nome da santa não foi aleatória e teve o intuito de estabelecer algum nível de conexão com a plateia.

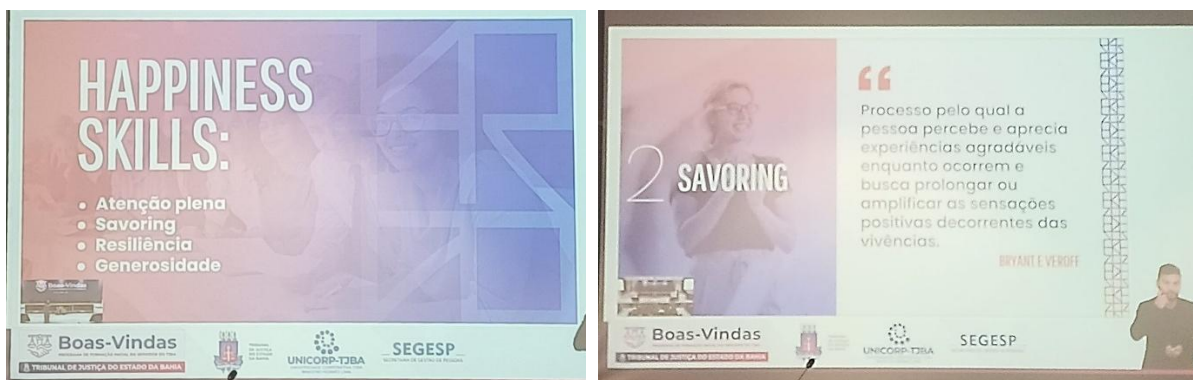
responsabilidade social enquanto colegas, especialmente enquanto líderes, vocês vão entender isso”.

Após situar a sua expertise no tema abordado, a palestrante começa a pontuar como a ciência vem se debruçando sobre o tema da felicidade, expondo uma série de exemplos de teóricos e pesquisas que elegeram como objeto de estudo, quais tipos de comportamentos e posturas podem levar os seres humanos a serem mais felizes no seu cotidiano, inclusive no cotidiano laboral. Um dos exemplos utilizados pela palestrante é especialmente interessante. Ela diz: *“Vejam, olha esse estudo, que interessante. O professor ‘Xis’, infelizmente (morreu) tem mais ou menos dois anos, mas deixou um trabalho fantástico. Ele fez esse trabalho com um milhão de soldados nos Estados Unidos, avaliaram a felicidade e o otimismo independente de raça, gênero e contexto cultural. Olha o que aconteceu. Apenas 12% dos soldados receberam qualquer tipo de reconhecimento. Olha o que acontece com os soldados mais felizes, mais engajados, que desempenhavam melhor o seu trabalho, que tinham uma saúde muito melhor. Eles recebiam quatro vezes mais reconhecimento do que aqueles que se declararam infelizes. O que eu quero dizer para vocês? Você não precisa ir para Harvard para estudar isso”.*

A conclusão evidenciada nos coloca um problema metodológico. Numa afirmação como essa, como afirmar o que é causa e o que é efeito? Os soldados felizes são os mais reconhecidos ou os soldados mais reconhecidos são, por isso, os mais felizes? O dado é apresentado solto, sem referência ao método de coleta e, a priori, pode até mesmo contradizer a proposta da palestrante, apontando para o reconhecimento no ambiente de trabalho como um fato importante para o bem-estar individual e não o oposto.

Outras referências e alusões a estudos científicos ou a especialistas no tema da “felicidade” aparecem durante toda a palestra. Mas o eixo central da apresentação girou em torno de quais são os valores e os comportamentos desejáveis no ambiente de trabalho, que foram traduzidas como “happiness skills” ou “habilidades para a felicidade”. Tais habilidades estavam categorizadas em quatro valores básicos: a generosidade, a resiliência, a atenção plena e o “savoring”. Este último, na definição trazida pela própria palestrante, seria: “Processo pelo qual a pessoa percebe e aprecia experiências agradáveis enquanto ocorrem e busca prolongar ou ampliar as sensações positivas decorrentes das vivências” (Aula, 2024).

Imagem 6: Registro fotográfico de alguns dos slides utilizados como apoio na palestra.



A palestrante apresentou uma definição de cada uma destas habilidades e mostrou exemplos de como elas podem estar presentes no cotidiano de cada um. O argumento desenvolvido na exposição foi de que promover um bom ambiente de trabalho, ser positivo, produtivo e feliz são responsabilidades de cada pessoa, e que tais habilidades podem e devem ser desenvolvidas e treinadas pelos novos ingressantes. Nas palavras da convidada: *“Como é que a gente cria um ambiente positivo e produtivo? Sabia que isso tudo é construído? Depende da nossa decisão individual.”*

Cabe pontuar que esse foi um discurso dirigido para os novos servidores e não, por exemplo, para servidores que ocupam cargos de chefia ou para os juízes e juízas. Pelo conteúdo desenvolvido posteriormente nas próprias aulas do curso, e mesmo nas conversas e entrevistas com os servidores, ficou claro que a organização do trabalho cotidiano é realizada mais diretamente pelos chefes de secretaria, algumas vezes seguindo as diretrizes diretas dos(as) magistrados(as). De tal forma, é plausível pensar que são esses dois agentes os principais responsáveis por manter um “bom ambiente” de trabalho. Ainda assim a atividade foi direcionada para o público que ingressava na instituição, em sua grande maioria servidores que ainda não ocupavam posições de chefia. Existiria, portanto uma aparente contradição?

A palestrante mais a frente também afirma: *“E por que não, quando a gente sabe o ‘porquê’ a gente faz, o ‘para que’ a gente faz. Quando comecei, fiquei ali olhando algumas pessoas sentadas, e eu fiquei imaginando, meu Deus, quantos sonhos estão sentados aqui agora. Quantas horas, muitos de vocês estudou (sic), quantas renúncias, quantas mães orando por vocês, não é verdade? Rezando, pedindo promessas, expectativas”*. Essa narrativa da superação e renúncia também reforça a ideia que associa o sucesso no ambiente de trabalho ao condicionamento, a disciplina e ao mérito individual.

As noções de treinamento e desenvolvimento de habilidades aqui descritas coadunam com a descrição que Luís Felipe Silva (2023) faz da preparação para os concursos públicos no chamado “circuito dos concursos”. O autor bebe das ideias de subjetivação de Foucault e Judith Butler para propor que o neoliberalismo cria não só um modelo econômico, mas um modelo de construção de sujeitos e identidades; individualizado, isolado dos conflitos coletivos e treinados para se autorregular. (Silva, 2023; p. 204). Para o autor:

O Circuito forma o jurista do Estado, desde seu primeiro dia, na crença de que seu êxito dependerá de seu esforço individual, condição para vencer no concorridíssimo universo dos concursos. Será por meio do uso de técnicas de controle de seu corpo, disciplina de seus finais de semana, restrições à sua vida privada que ele obterá o êxito que lhe assegurará todas as prerrogativas que lhe garantem o seu cargo (...) (Silva, 2023; p.204)

O que ficou evidente nesta atividade do curso é a utilização pelo Estado de uma lógica corporativa neoliberal, que individualiza no trabalhador a responsabilidade por problemas estruturais, como excesso de trabalho, precarização e falta de perspectivas de aumentos salariais. O que se produz com isso é uma individualização extrema da responsabilidade pelo bom funcionamento do ambiente de trabalho, direcionada quase que exclusivamente para o servidor que fará parte da instituição.

Esse tipo de pensamento, já comum na fase de preparação do concurso público, se perpetua em alguma medida na formação institucional: *“De 0 a 10, quanto é importante para você se sentir feliz no ambiente de trabalho? 10, né? Vamos agora para a autorresponsabilidade. Qual é a nossa parte para esse 10? Nós temos um trabalho de 10, muito grande. Por que eu falo isso, gente? Porque, às vezes, nós achamos que essa responsabilidade é do outro. E ela é nossa”*.

Nesse momento inicial já é perceptível que há uma preocupação do Tribunal em elaborar acerca do tipo de profissional que fará parte dos seus quadros. As habilidades requeridas para eles estão além do conhecimento técnico (suspostamente verificado durante as fases do concurso) e envolvem também um conjunto de habilidades comportamentais que devem ser incentivadas e desenvolvidas durante a socialização no trabalho.

Considerando apenas essa pequena parte do curso, poderia facilmente inferir que o Tribunal deseja um servidor que inclua o trabalho como parte importante do seu próprio bem-estar, a ponto de ter sempre uma postura positiva com colegas e chefias. Além disso, o trabalho e vida pessoal devem estar todo o tempo correlacionados, já que as questões que atravessam qualquer um desses campos serão necessariamente refletidas no outro. Sendo assim, nesse momento inicial os valores reforçados estão longe daqueles tipicamente associados à atividade

do serviço público como: preocupação com as necessidades coletivas, trabalho despersonalizado, probidade e ética pensadas como características institucionais e não pessoais. Pelo contrário, o discurso institucional deixa a entender que a forma e qualidade do serviço prestado estão imbrincadas com as perspectivas singulares de bem-viver de cada um desses servidores. Essa permeabilidade de concepções que transitam entre o “mundo privado” e o “mundo institucional” é uma característica constante observada em vários outros momentos durante o campo. Sempre presente, se neste exemplo ela assume feições do discurso neoliberal, ela também apareceu sob outras facetas como evidenciam outros exemplos que exponho a seguir.

4.2.2 Serviço público e a família no (do) judiciário.

A gramática da gestão corporativa ficou bastante demarcada nesta primeira parte da programação, onde a palestrante se utilizou frequentemente de jargões desse campo. No entanto, a mesma ocasião não excluiu ou suprimiu a reivindicação de outros valores para fundamentar as expectativas sobre as práticas de trabalho dos novos servidores. Um destes valores que foi acionado recorrentemente durante vários momentos do campo, no que a priori poderia parecer uma articulação contraditória, foi o valor da “família”.

“Família” é um tema presente desde a preparação do servidor no “mundo dos concursos”: tanto o trabalho de Bóris Maia (2021), quanto o de Akhenaton Tokzec (2024) elencam a família como um dos motivadores/justificadores para que os candidatos se submetam ao longo processo de preparação exigido por um concurso público. Tais autores constataam a importância deste valor nos discursos dos candidatos, que justificam a escolha pelo cargo público não apenas como uma escolha isolada, mas como um projeto familiar, que exige um tempo de sacrifícios de pais, mães, cônjuges. Esses sacrifícios seriam realizados em troca de uma futura garantia de estabilidade financeira e também de ganhos emocionais, como a possibilidade de usufruir de mais tempo de lazer com filhos e outros familiares. Como exemplifica Maia (2021, p.206): “Do mesmo modo como o concurso aparecia no discurso da *coach* associado à família, para meus interlocutores que frequentavam os cursos comigo como alunos, a entrada no serviço público emergia como um modo de viabilizar um projeto familiar”.

Um indício de que a percepção dos autores também seria válida para o meu campo de análise, e que de fato a aprovação em concurso público pode ser pensada como um projeto familiar, foi a composição do público presente na solenidade de posse dos servidores. Durante o campo acompanhei duas cerimônias de empossamento (a posse da presidência do tribunal e

a posse de uma parte dos servidores ingressantes no último concurso) ao comparar o público das duas cerimônias uma das diferenças notórias foi a presença ou não de crianças. Se na posse da presidência não identifiquei nenhuma, na posse dos servidores vi algumas crianças no salão de honra - pelo menos dois carrinhos de bebê e várias crianças na primeira infância (até os seis anos de idade). Cônjuges, companheiros(as), pais, e até mesmo avós dos(as) aprovados(as) também povoaram o salão; se distinguindo da posse da nova presidente do Tribunal onde não se percebia grupos familiares na plateia.

A experiência durante a palestra do curso, no entanto, apresentou nuances acerca da ideia de família. A palestrante estava ressaltando a importância de reconhecer e validar o trabalho dos colegas, e se utilizou para isso de uma situação da sua própria família: *“Gente, vamos para a casa da gente? Vamos para a casa? Quantas vezes, genuinamente, você tem elogiado os seus filhos? Ou você fala assim, não, menino, pelo amor de Deus, não é possível. Guarda isso. Vem para cá, vai para lá, vai para cá, vai para lá, vai para cá. Vamos experimentar diferente? Vamos usar a ciência? Vamos usar a ciência? Meu filho é uma criança muito pequenininha, tem dois anos. No outro dia, a babá falou assim, Tom, você é bagunceiro. Eu falei, não, ele não é bagunceiro. Tom, meu filho, abaixo. Tom, você é um menino organizado. Você é um menino inteligente. Você é um menino que eu tenho muito orgulho. Vamos guardar as bolinhas com a mamãe? Você ajuda a mamãe? Dê a mãozinha. É muito legal, Tom, a gente botar as bolinhas na piscina de novo. Você ajuda a mamãe? Ele foi me ajudando. Que tal você usar, recrutar o que a gente tem de melhor?”* Mas, diferentemente do esperado pela palestrante a plateia não pareceu se identificar com a situação narrada, e o que houve foi uma sensação de desconexão.

Provavelmente porque os exemplos utilizados invocavam um determinado modelo de família (um modelo em que os servidores assumem o papel de provedores da sua casa), enquanto a maioria da plateia era de jovens adultos (até vinte nove anos), com alguns outros poucos participantes até os 40 (quarenta) anos. Pelo perfil dos participantes e pelas próprias respostas às perguntas da oradora⁵¹ imagino que muitos desses agentes ainda não se reconheciam nesse lugar; arrisco inclusive a dizer - com base nas interações fora da palestra - que a maioria presente não tinha filhos, e muitos provavelmente vivenciavam o momento de

⁵¹Depois desse exemplo envolvendo a criação de filhos em que houve pouco engajamento dos presentes a palestrante perguntou: *“Quem aqui mora com a mãe? Ninguém mora com a mãe? Aqui, nesse lado, ninguém mora com a mãe, com a avó? Mora com a mãe? Gente, veja se a mãe de vocês é igual a minha. (...)”*. Nesse momento o número de braços levantados na plateia é bem maior do que nas interações anteriores.

saída da casa dos pais a partir da assunção do cargo, que em muitos casos exigiu inclusive uma mudança de cidade.

Essas afirmações não são apresentadas aqui como dados censitários⁵², servem mais para evidenciar como a palestra foi pensada para outro público, muito provavelmente o público corporativo de chefias e lideranças de empresas privadas. Há também uma diferença entre o perfil percebido dos servidores ingressantes no TJ-Bahia do público de “concurseiros” das pesquisas de Bóris Maia (2021) e Akhenaton Tokzec (2024), já que esses dois pesquisadores estudaram “concursos de carreira”⁵³ considerados mais difíceis e concorridos. São concursos que exigem maior tempo em média de preparação dos candidatos e candidatas sendo comum, inclusive, que a preparação específica seja feita quando o indivíduo já ocupa outro cargo público ou já está melhor inserido no mercado de trabalho privado.

No caso da palestra, a família foi acionada como fundamento para as escolhas profissionais, vinculando o trabalho como agente público à organização do ambiente familiar. Além de justificar a escolha do concurso, a família também é acionada como o fundamento para determinado comportamento do servidor no ambiente de trabalho. Partindo da premissa de que passamos boa parte da vida no ambiente de trabalho, a palestrante propõe, por exemplo, que: *“E o tipo de líder, o tipo de colega de trabalho que você é, vai determinar como essas pessoas vão se comportar ao chegar em casa. E aí, isso vai determinar uma família funcional, uma família equilibrada, filhos emocionalmente saudáveis, ou não”*. A palestrante é responsável por fazer uma dupla vinculação dos sentidos de família aqui articulados. A “família judicial” espera um determinado comportamento desse novo servidor, ao mesmo tempo que este comportamento no trabalho determina o bom andamento do seu núcleo de parentesco.

Além do sentido corriqueiro do termo “família”, alguns estudos acerca do judiciário, como os desenvolvidos por Maria Sarabayrouse de Oliveira (1998, 2015), Izabel Nuñez (2018) e Marilha Garau (2020), elaboraram sobre o conceito de “família judicial”. Este conceito destaca a relação de proximidade que os agentes da justiça estabelecem nas suas práticas cotidianas, em especial os juizes, servidores do judiciário, integrantes do Ministério Público e da Defensoria Pública: “No que concerne às relações estabelecidas entre os agentes que são

⁵² Em entrevista realizada com a chefe da Segesp, perguntei se eles teriam dados censitários dos servidores, inclusive dados relativos à origem educacional, entre outros como idade, raça, gênero, etc. Na época a gestora me informou que ainda não, mas que estavam trabalhando na construção desse banco de dados. Até o fechamento do texto não tive notícias que este banco esteja publicizado, por isso, boa parte das afirmações que faço no texto acerca deste tema são fruto das aproximações que realizei a partir da observação participante.

⁵³ Um dos pesquisadores estudou a preparação para o concurso de Auditor Fiscal e o outro a preparação para as chamadas carreiras “criminais”, inclusive a carreira da magistratura

tratados nessa pesquisa, eles se referem uns aos outros como uma ‘família’. Mas, ao longo do trabalho, não encontrei laços de consanguinidade entre eles” (Nuñez, 2018, p. 125).

O conceito se torna ainda mais concreto ao analisar o material empírico: em um dos discursos proferidos durante a cerimônia de posse dos novos servidores, de maneira emocionada, uma das autoridades desejou aos ingressantes “Boas- Vindas” à família do judiciário baiano”⁵⁴. A coincidência entre conceito e vivência pode ter sido apenas um acaso, mas a construção das autoras é extremamente útil justamente por dar conta ultrapassar a noção de família por consanguinidade e demonstrar os laços construídos no ambiente de trabalho do judiciário.

Maria Sarrabayrouse (2015), analisando o judiciário argentino, também articula tal categoria para pensar valores que transcendem os regimes institucionais, especificamente olhando para a realidade de uma Argentina recém saída de um regime ditatorial. No caso argentino, a autora identifica a influência da referência familiar inclusive para a nomeação de integrantes da justiça mesmo no período democrático:

La “carrera judicial”y la incorporación a la “familia judicial” van conformando no solo una comunidad de intereses, sino particulares formas de trabajo, rutinas burocráticas que irán generando una identidad judicial que marcará una clara distinción entre los de “adentro” y los de “afuera”. Esta identidad, de carácter relacional y contrastativo, hará, entre otras cosas, que los integrantes de la justicia se configuren como auténticos propietarios de las causas que se tramitan en los juzgados, tanto de sus empleados como de sus objetos. (Sarrabayrouse Oliveira, 2015, p. 152)

Izabel Nuñez (2018) e Marilha Garau (2020) também utilizam a categoria para pensar a realidade da justiça brasileira e identificam os limites estabelecidos entre os “de dentro” da família e os “de fora”. Garau chama atenção que essa construção identitária independe de afinidades pessoais ao relatar a realidade de uma vara em que magistrada e defensora tinham rusgas pessoais evidentes, mas ainda assim coadunavam com os mesmos padrões de atuação típicos da “família judicial”. Para Nuñez (2018, p.88 e 89):

No meu sentir, era esse o principal traço que unia a família judicial enquanto família: dar conta do fazer judicial, da maneira mais rápida e simples possível (...) O principal acordo tácito entre os promotores, defensores e magistrados é “facilitar” o trabalho uns dos outros, como disse acima.

⁵⁴ Esta solenidade de posse envolveu o discurso de uma série de autoridades dos poderes judiciário, executivo e legislativo, além de chefias e presidências de diversos outros órgãos, a exemplo da OAB

Nesses trabalhos, a socialização da “família judicial” se contrapõe diretamente a figura do advogado, que usualmente é visto pelos seus integrantes como um “de fora”, que mais atrapalha do que garante o bom andamento do processo. Ao mesmo tempo em que o processo é visto como um bem que pertence ao sistema de justiça, mais do que como um documento que trata de conflitos reais, envolvendo pessoas que não são integrantes do judiciário.

Chamo a atenção para esse mecanismo de formação de identidade porque, ainda durante o curso presencial, dois interlocutores trocaram ideias sobre as práticas de cada uma de suas varas (uma vara criminal e uma vara de infância e juventude). Ambos, recém ingressos, foram uníssonos com o estranhamento em torno de duas questões. A primeira foi a conclusão de que *“O pessoal não gosta de advogado né? Isso é uma pauta comum, o sistema ... nenhum servidor gosta de advocacia (risos). Lá na vara mesmo, o pessoal tá doido pra Cicrano (Defensor Público) voltar”*. E a segunda é que: *“Velho, e a gente vê que eles (servidores mais antigos nas varas) têm um apego ao processo, né? Tem isso de que o processo tem que dar certo. E dar certo independente de qual seja o resultado”*. Esta última reflexão ganha especial importância na realidade desses dois servidores, que trabalham em esferas punitivas da justiça, pois, refletem eles: *“às vezes deixar o processo morrer é importante pra parte”*.

O advogado neste caso, como já apontava as pesquisas acima, é visto como um “intruso”, como aquele responsável por alterar a rotina da família judicial e interferir indevidamente no fluxo processual. Mesmo o Defensor Público que durante o processo, a rigor, exerce o mesmo trabalho de um advogado é situado no campo “de dentro” da “família judicial”, e isto porque, independentemente do conteúdo das suas manifestações, esse agente entende a forma com que o sistema judicial (ou até mesmo uma vara singularmente) lida com o “documento processo”. Ou seja, a semelhança do exemplo acima, os integrantes da família podem discordar, mas todos têm seu lugar definido no trabalho de “fazer o processo andar”; expertise que não é compartilhada com “os advogados”.

O tema das relações familiares continuou perpassando outras observações no campo e apareceu em toda a vivência da pesquisa assumindo diversos significados. O primeiro deles é uma referência à família como a entidade que justifica o esforço de se preparar e se submeter a uma prova de concurso (coletivamente ou nas trajetórias individuais); um outro possível é como baliza do comportamento do servidor em seu cotidiano, a qual se referiu a coach da palestra inicial. Ela assumiu também feições mais literais como a família presente nas posses (que incluem pais, mães, avós e crianças); ou a família que se torna referência de status para o servidor (como no caso da assessora que era distinguida em seu gabinete por ser “esposa de

cicrano”). E por fim, apareceu como a “família do judiciário” ao qual a autoridade se refere na posse dos novos servidores; presente muito fortemente nos relatos dos novos servidores.

Entendo que a utilização do conceito não é casual, mas diz sobre como as lógicas institucionais são fortemente entremeadas com outros valores e formas de organização do mundo social brasileiro. A forma como é articulado o conceito de família no poder judiciário é um exemplo da conexão dessas lógicas - a hierarquização pelo vínculo de parentesco (a diferença sobre quem é o não “parente” de alguma autoridade), a manutenção de uma lógica de padronização e racionalização da gestão processual (a “família judicial”) e a tendência pela responsabilização pessoal por uma gestão eficiente (a família que justifica “dar o melhor de si” no seu trabalho) - são formas de pensar e significar o mundo institucional a priori completamente distintas entre si, mas que conseguem ser manejadas a partir de um mesmo conceito. E isto só é possível por especificidades da organização social brasileira.

Para pensar esse trânsito me apoio nas percepções desenvolvidas por Da Matta – e em alguma medida sequenciadas por Luís Roberto Cardoso de Oliveira ao analisar as concepções de igualdade no Brasil - que vêm na construção social brasileira uma forma específica de lidar com a dicotomia “casa” e “rua”. Para Roberto DaMatta o Brasil, por se configurar como uma sociedade relacional, tem códigos de comportamento operando simultaneamente e de formas complementares não exigindo a exclusão de um para a afirmação de outro (DaMatta, 1997). Nas palavras exatas desse autor:

É que a sociedade brasileira tem fontes diversas para a classificação e a filiação de seus membros. Realmente, enquanto as sociedades que passaram pela revolução individualista instituíram um código de conduta hegemônico, fundado na idéia de cidadão, as sociedades relacionais têm muitos códigos de comportamento operando simultaneamente. Só que eles não estão competindo, mas são complementares entre si. Assim, aquilo que um nega, o outro pode facultar. O resultado, como veremos com mais vagar um pouco adiante, é uma multiplicidade de códigos e eixos de classificação que darão ao sistema um dinamismo peculiar e altamente complexo. No fundo, é como se a sociedade tivesse várias fontes de cidadania, cada uma básica e todas operando de modo a permitir uma série de compensações sociais. (DaMatta, 1997, p. 64).

Ainda que a função e projeto do Estado no Brasil tenha mudado ao longo do tempo, como tentei expor no capítulo anterior; e mesmo que o conceito de ‘família’ tenha assumido significados diferentes em cada um dos contextos expostos; algo se mantém: um certo trânsito entre valores e crenças que pertencem ao “mundo privado”, e os valores e crenças que pertencem ao “mundo cívico” Proponho que esta maleabilidade conceitual está presente nas

três gramáticas estatais, e mesmo a mudança de uma gramática para outra mudança não foi capaz de delimitar e distinguir de forma mais evidente estas duas esferas.

4.2.3 Apresentando o Tribunal

A programação da tarde previa dois momentos, conforme já relatado, um com um juiz responsável por apresentar a estrutura organizacional e outro com um servidor que apresentaria o regimento interno do Tribunal. A primeira atividade guiada pelo juiz inicia com uma audiodescrição sua e, nas palavras dele, tem como intenção fazer uma apresentação inicial das estruturas essenciais para a experiência institucional.

Ele mesmo adianta que *“Eu costumo pensar que a aprendizagem a respeito da estrutura organizacional do Tribunal de Justiça não é algo que se faz e acontece instantaneamente por meio de um bate-papo assim como o nosso. É algo que vai exigir um tempo de maturação, de vivência, de experiência no local de trabalho, a partir das demandas que forem surgindo, que gerem a necessidade do usuário de interagir com algum setor”*. Pontuando que aquela é uma matéria eminentemente de aprendizado “prático” a partir da vivência cotidiana.

O que me chamou a atenção nesta exposição, no entanto, foi menos o desenrolar em si da “aula” e sim as informações que pude extrair dos slides. A exposição me ajudou a entender alguns dos intrincados caminhos institucionais pelo qual tive de passar pois evidenciou as competências e hierarquias entre os setores do Tribunal. E, além disso, me escancarou uma outra realidade: a grande maioria dos gestores (que tiveram suas fotos expostas nos slides) eram pessoas brancas (ou pelo menos socialmente lidas como tal em Salvador-Ba).

A segunda aula, foi conduzida por um servidor, que também é professor em algumas instituições de ensino privada. Logo no início ele propôs uma diferenciação entre a aula do Tribunal e a aula que dá nos cursinhos para concurso. Ele disse que nas aulas que ele dá nos cursinhos, para os candidatos aos concursos, ele reforça a necessidade de ler a legislação, ler o regimento interno: *“(…) e eu pensei, o que é que eu vou falar de regimento interno, porque eu dei aula para o concurso de vocês, lá no curso que eu trabalho, e eu falava para os alunos, assim, não tem jeito (o Deltano foi meu aluno lá no curso) eu falei, não tem jeito, eu tenho que ler o regimento interno”*. Durante o evento sua proposta foi relacionar o texto do regimento com as fases do Processo Civil, apresentando em cada uma das fases quais as normativas do regimento poderiam ser aplicadas.

Nesses momentos pude perceber algumas mudanças na proposta de ensino-aprendizado. Em primeiro lugar, não apareceram durante as falas referências religiosas, nem a valores como

família. Os expositores associaram o ambiente de trabalho a comportamentos e propósitos como: “disposição”, “engajamento”, “oferecer o melhor para o cidadão” ou ainda um espaço para “aproveitar as oportunidades para sua carreira” Ainda que o servidor que ministrou a segunda aula tenha feito uma referência bastante elogiosa aos juízes presentes (fato que será mais bem detalhado no próximo capítulo), as exposições ganharam um novo tom. A linguagem se distanciou do linguajar utilizado pela coaching (com inúmeras referências a autoridades e valores “transcendentes”) e se aproximou àquela utilizada em uma aula de universidade, com uma exposição que pretendia dar conta de um conteúdo em específico, porém sem muitas problematizações.

Essas atividades tiveram uma maior participação do público, os presentes fizeram mais questionamentos, alguns ao meu redor anotavam coisas ou puxaram assunto para confirmar se era aquele ou não o funcionamento das coisas onde eu “estava lotada”. Cheguei a ouvir, em um sussurro: “*Ah! isso é importante!*”. Do meu ponto de vista isso tem a ver com a apresentação de um conhecimento mais contextualizado com a prática cotidiana que os servidores, em sua maioria, já vinham enfrentando.

Ainda assim, cabe pontuar uma dissintonia no momento das perguntas na segunda atividade. O expositor ficou visivelmente desconcertado com algumas perguntas, e pouco seguro na resposta. Foram perguntas mais específicas sobre, por exemplo, o setor de pagamentos, ou o setor de perícias, e vinculadas a dificuldades concretas de acesso por parte dos servidores. Ficou nítido que a exposição não foi preparada para esse nível de detalhamento e sim pensada para ser uma introdução inicial, não dando conta, portanto, de abarcar todas demandas de servidores que, em sua maioria, já estavam lotados há alguns meses nas suas varas.

4.3 “NÃO DÁ PRA FAZER PELO CHAT GPT, NÃO?”: FORMAÇÃO, ADESTRAMENTO E APRENDIZADO

A segunda parte do curso ocorreu através de uma plataforma online⁵⁵ gerida pela própria Unicorp, conforme já afirmado. Nesse caso, também fui inserida como uma das cursistas na plataforma, passando a ter os registros de acesso e receber os e-mails enviados como os demais alunos do curso. O curso, qualificado como “autoinstrucional”, se organizava da seguinte

⁵⁵ A preferência por formações a distância é uma previsão constante na Resolução 192 do CNJ editada no ano de 2014, ela prevê expressamente em seu artigo 15: “Sempre que possível e observada a especificidade da ação formativa, deverá ser priorizado o uso da educação a distância como forma de melhor aplicação de recursos públicos” (CNJ, 2014). Ressalto que o texto da Resolução é anterior ao período de pandemia de COVID-19, período em que a educação à distância passou a ser utilizada de forma ainda mais ampla, não só no judiciário, mas na sociedade como um todo.

forma: existiam 02 módulos, um de “Saberes Essenciais”, que incluem conteúdos considerados essenciais para os servidores recém-ingressos de todas as carreiras previstas no último concurso (sejam elas para atuarem no âmbito judicial, sejam elas para atuar no âmbito administrativo). Já o módulo de “Saberes específicos” mudava a depender do tipo de carreira do servidor ingressante, seja ela a carreira “judiciária”, seja a “administrativa”.

Fui inserida no curso no dia 27 de setembro de 2024 e a primeira coisa que se destacou foi que ao preencher o perfil de usuário do sistema onde estão disponíveis as aulas, existia uma questão acerca da autodeclaração de raça e cor do usuário, assim como de gênero. Esta última incluía como possibilidade não apenas os gêneros masculino e feminino como as alternativas: transgênero, gênero neutro, não-binário, agênero, pangênero e Genderqueer, além da possibilidade de preferir não dizer, ou escolher outro. Esses dois quesitos eram de preenchimento obrigatório, e caso não fossem preenchidos impossibilitariam o cadastro do usuário na plataforma e o posterior acesso aos cursos.

Interessante perceber como a burocracia baiana incorporou, em alguma medida, os debates acerca da identidade racial e da diversidade das identidades de gênero, uma percepção que se torna contraditória se contrastamos com as últimas pesquisas realizadas pelo CNJ, que dão conta da dificuldade de verificação desses dados no judiciário brasileiro. Afirma o relatório acerca da existência de pessoas negras no judiciário brasileiro: “preocupa o fato de que os tribunais não tenham registros atualizados de raça/cor em seus registros funcionais, visto que na atual metodologia o levantamento foi censitário e direcionado aos tribunais” (CNJ, 2021, p.53). Neste primeiro levantamento, portanto, um dos grandes achados da pesquisa do CNJ foi a ausência de dados sobre raça/cor nos bancos de dados dos Tribunais do Judiciário brasileiro.

O próprio CNJ após esse levantamento produziu outra pesquisa, lançada em 2023, para debater as propostas de equidade racial no Judiciário brasileiro. No relatório intitulado “Diagnóstico Étnico-Racial no Poder Judiciário”, a instituição chega a algumas conclusões importantes acerca do nosso sistema judicial. O órgão constatou a disparidade de ocupação nos cargos de magistratura, e mesmo de servidores, a partir do critério racial: na magistratura, 83,9% dos magistrados(as) são brancos; entre os servidores esse número é de 68,3%, uma diferença percentual importante tendo em vista a composição étnico-racial da sociedade brasileira. A disparidade se mantém no que se refere a ocupação dos cargos de chefia onde 71,7% dos indivíduos que ocupam esses cargos são brancos (CNJ, 2023).

Os dados do diagnóstico nos ajudam a evidenciar um problema latente que o sistema de ações afirmativas nos concursos para o judiciário ainda não conseguiu corrigir. Mas, também,

ajudam a refletir sobre os possíveis agenciamentos internos que garantem, por exemplo, o acesso aos cargos de chefia. O relatório afirma que: “De todo modo, as servidoras brancas estão tendo mais acesso a cargos de chefia dentre todos(as) os(as) demais servidores(as) pois, dentre os que possuem esse cargo, 74,5% são de servidoras brancas; enquanto os servidores brancos são 68,8% (CNJ, 2023, p.87).” A interseção entre cor e gênero neste exemplo pode gerar alguns questionamentos: a branquitude parece ser um ativo importante para o acesso a cargos “superiores”, ao mesmo tempo que é possível deduzir que opera aqui um outro ativo relativo ao estereótipo de gênero: as mulheres são aquelas responsáveis por organizar e coordenar habilidades requisitadas nos cargos de gestão.

Sendo assim, parece que a atenção dada à coleta desses dados no perfil dos servidores ingressantes no curso formativo vem, de alguma forma, atender a uma necessidade formal de levantamento estatístico, ainda que não signifique necessariamente uma preocupação com políticas de correção destas assimetrias no espaço do trabalho. Já no que tange ao perfil racial dos docentes do curso foi possível perceber uma relativa inclusão de pessoas negras, inclusive mulheres negras, que não se restringiu apenas à disciplina de “equidade racial”; ainda assim pessoas negras foram minorias na composição do quadro docente.

Também foi possível perceber alguma preocupação com a acessibilidade: as atividades presenciais contaram com intérpretes de libras, e nas vídeo aulas houve a realização de autodescrição dos(das) docentes ao início dos vídeos, ainda que esta prática não tenha sido verificada em todas as aulas.

Em termos de conteúdo, o curso autoinstrucional foi composto por vinte e duas disciplinas e cada uma dessas disciplinas possuía uma ou mais videoaulas, além de material de apoio didático e um questionário de avaliação ao fim da disciplina, perfazendo um total de 115 horas de conteúdo. O mais comum foi ter o conteúdo dividido em cerca de três ou quatro vídeo aulas, somando uma média de 02h00 de aulas em formato audiovisual. No entanto, existiram vídeos de até 04 horas de duração, como foi o caso da disciplina acerca dos Sistemas Administrativos.

Os temas das disciplinas para o módulo de “Saberes Essenciais” foram, nessa ordem: Organização Judiciária; Direitos e Deveres; Código de Ética e Conduta dos Servidores; Regimento dos Órgãos Internos e Auxiliares; Integridade e Compliance; Regime Disciplinar; Gestão Estratégica e Planejamento do CNJ; Metas e Indicadores Nacionais do CNJ; Noções Gerais da LGPD; Atendimento e Comunicação; Linguagem Simples; Redação Oficial; Prevenção e Combate ao Assédio; Equidade Racial; Sustentabilidade; Acessibilidade e Inclusão; Gestão e Liderança ; Equipes Engajadas e Sistemas Administrativos. Já no módulo

de Saberes Específicos voltado para os técnicos administrativos elas incluíram: Noções de Direito Administrativo; Lei de Licitações e Contratos; Lei de Improbidade Administrativa; Técnica Legislativa.

Analisei quais as disciplinas ofertadas, como elas estabeleciam relações entre elas, qual o conteúdo das aulas, quais as referências bibliográficas indicadas e como era o formato avaliativo de cada disciplina, e, dessa análise, não pretendi realizar uma descrição pormenorizada, mas destacar alguns elementos importantes. O primeiro deles é uma ampla valorização do conteúdo normativo do Direito; o privilégio dado à produção normativa se evidencia não só na escolha de conteúdo das disciplinas, mas também na forma com que esse conteúdo é abordado. As aulas em grande medida reproduzem o modelo dos cursinhos preparatórios para concursos e dos cursos acadêmicos mais dogmáticos: aulas em vídeo onde o(a) docente aparece à frente de um slide que esquematiza o conteúdo da legislação ou norma que está sendo tratada. O processo da aula é basicamente a da realização de um comentário acerca da normativa referente ao tema “do Direito” que está sendo abordado.

Essa tendência de reproduzir a linguagem dos cursos preparatórios para concurso também se percebe no material de apoio indicado nas aulas: das vinte e duas disciplinas que compuseram o curso, onze disponibilizaram uma lista de referências com material de apoio, e estas, em sua maioria, listavam legislações, resoluções, documentos institucionais ou manuais de Direito. Algumas disciplinas, no entanto, incluíram um leque mais vasto de referências trazendo inclusive livros teóricos de outras áreas. Foram elas as disciplinas de: equidade racial, sustentabilidade, acessibilidade e inclusão, gestão e liderança e equipes engajadas

Felipe Silva (2023) chama a atenção para um aspecto interessante dos materiais didáticos voltados para esse público (livros, manuais, esquemas e os PDFs): são materiais em que a autoria se torna desimportante, sendo irrelevante a percepção do autor sobre tal ou qual conceito jurídico. O principal atributo desses materiais seria a capacidade de sintetizar de forma simples as interpretações dos conceitos jurídicos vigentes. Acrescenta o autor que tais materiais “performatizam a crença na neutralidade do conhecimento jurídico” e seria esse conhecimento supostamente neutro, que habilitaria o jurista do Estado (Silva, 2023, p.156).

Após assistir as vídeo aulas para avançar para os próximos módulos é necessário realizar a atividade avaliativa disponibilizada ao final da disciplina, e acertar pelo menos 70% das questões, sendo que a avaliação pode ser realizada até duas vezes. O sistema condiciona a disponibilização do questionário a ter assistido o vídeo; o que, na prática, significa que o questionário só é liberado se o usuário clicar no botão “play” do vídeo. A avaliação é feita a

partir de questões objetivas (cinco questões) que abordam na grande maioria das vezes o conteúdo estrito do que foi exposto; muitas vezes esse o conteúdo se limita a literalidade da norma abordada.

Realizei todo o curso e, deliberadamente, optei por responder aos questionários de diversas formas. Em algumas disciplinas assisti toda a aula e apenas depois preenchi o questionário, em outras preenchi o questionário primeiro sem auxílio e sem ter assistido de fato as aulas (que foram assistidas depois da avaliação) e ainda, por fim, respondi alguns questionários com auxílio de inteligência artificial ou de pesquisa e buscadores da internet como o buscador do Google.

A ideia de usar inteligência artificial só me ocorreu após o relato de um dos interlocutores. Enquanto conversávamos sobre outro tema, relacionado às rotinas de trabalho de cada um, ele disse o seguinte: *“Ah! Depois quero até conversar com você, sobre a coisa do curso. Outro dia mesmo meu juiz tava falando comigo, falando sobre o número de sentenças e tal. E ele é super compreensivo, tivemos até uma boa conversa, e eu tava explicando que esse momento tá muito difícil, tô tendo questões com o término do mestrado, tem isso da vara, ainda tem o curso pra fazer...Aí ele (o juiz) mesmo disse: é eu sei que tá puxado, ainda tem esse curso né, que o Tribunal mandou pra vocês... Mas olha, não dá pra fazer pelo Chat Gpt não?”*.

Foi a partir daí que resolvi simular as diversas formas viáveis de lidar com o curso. Essa experimentação foi importante porque reverberou o jeito com que os servidores encararam o curso, tema aprofundado mais a frente a partir dos seus relatos. Sendo assim, ao responder os questionários de maneiras diversas, pretendia testar o formato avaliativo do curso e compreender em que medida ele guardava relação direta com o conteúdo apresentado. Considerando que o público-alvo do curso tinha acabado de passar por um concurso público, o nível de complexidade das questões pode ser considerado simples, se tornando uma mera verificação genérica com conteúdo diretamente vinculado ao tema abordado na aula, algumas vezes de forma literal.

No meu caso, ao me submeter às avaliações, vivenciei situações curiosas. Em alguns dos módulos respondi a avaliação sem ter assistido aos vídeos previamente e, ainda assim, obtive o percentual mínimo para avançar para o módulo seguinte. Em outros, fiz a avaliação após assistir aos vídeos e obtive rendimento menor do que naqueles em que não assisti. Obviamente não posso desconsiderar a minha formação em Direito como um elemento importante para ter conseguido esse feito. Mesmo quando não tinha assistido os vídeos antes de responder não posso afirmar que estava em um terreno totalmente desconhecido: algo da

linguagem me era familiar, muitos conceitos não me eram estranhos e, posso dizer, que as questões seguiam a “lógica” do Direito que aprendemos no bacharelado.

Mas, ousou dizer, que essa experiência diz um pouco mais: não foi exatamente o conteúdo dos módulos que estava sendo avaliado nesses momentos, mas a expertise na forma de responder as questões, habilidade esta desenvolvida pelos então servidores desde o momento da sua preparação para o concurso. Os servidores que entrevistei narram uma trajetória parecida sobre como desenvolvem a habilidade de realizar avaliações.

A trajetória se desenvolve mais ou menos no seguinte caminho: um interesse pela área de “concursos públicos⁵⁶” ainda durante a graduação, uma tentativa de estudos inicial que envolve altos e baixos (períodos de estudo menos regular e períodos de maior foco), uma eventual experiência de provas em concursos considerados “menos concorridos” (geralmente concursos que exigem apenas o nível médio de formação escolar ou fora da área de interesse direta do “concurseiro”) e por fim o momento de “foco” em que se **aprende a fazer prova**.

Um dos servidores entrevistados mais antigos já anunciava: *“É... E aí, quando surgiu o Edital, que eu vi na banca de revista, na época, eu comprei o Folha Dirigida. Na época. Comprei essa Folha Dirigida e, é... Além disso, conversava muito com o Tio Beltrano, né? Aí, ele sempre falava ‘ó, essa banca aqui e tal, essa banca aqui, se você acertar uma e errar a outra, você tá eliminado’. Me tranquei no quarto e comecei a estudar aquela Folha Dirigida. Eu estudei, estudei, estudei, estudei, estudei, estudei, estudei, estudei, não entendi nada. Não entendi nada, porque legislação, né? Pra pessoa que nunca teve nenhum contato com legislação, naquela época, sem internet, sem nada. Mas, fiquei estudando, estudando, estudando, estudando, sempre estudando, sempre estudando, e fui fazer a prova. A minha estratégia para fazer a prova foi a seguinte, o que caísse de informática, eu ia ‘botar pra lá’. O que caísse de português, o que eu soubesse, eu faria. O que eu não sabia, eu deixava em aberto. E fui fazendo isso, fazendo isso, fazendo isso, fechei a prova de informática, a de português só acertei umas duas e larguei umas quinze. Não lembro, tô chutando. Tô chutando. As outras, também, foi nesse ritmo, que eu sabia, ia marcando. O que eu não sabia, de fato, eu não marcava de jeito nenhum, porque eu lembrava na hora... Foi CESP. E aí, quando saiu o resultado, foi justamente isso que me fez passar. Porque, assim, eu tinha um número de acertos muito bons, errei algumas, que diminuíram, né, os acertos, mas tinha deixado muito...Muito a*

⁵⁶ Como motivos para o interesse nas carreiras do serviço público aparecem comumente os seguintes fatores: carga horária de trabalho pré-estabelecida e regular o que significaria menos trabalho do que as carreiras privadas, bons salários, previsibilidade na evolução salarial e principalmente a estabilidade, que diminui consideravelmente o risco de desemprego.

*se marcar. E um colega meu, que acertou mais que eu, foi fazer a prova junto comigo, né, fazer a prova junto comigo e tal. Ele acertou muito mais que eu, e eu ainda falei com ele, rapaz, olha, nessa prova, o que você não sabe, você não marca⁵⁷. Ele marcou tudo que tinha na prova e acabou...As notas, ele não passou. Meus concursos, eu só passo com **estratégia**” (grifo meu).*

A noção de que a aprovação no concurso exige uma estratégia, um modo específico de estudo também está presente nos servidores recém-ingressos. Perguntei a um dos novos servidores sobre a rotina de estudos para o curso: “Os dois meses de foco que você falou foram basicamente o quê?”, “*De colocar na rotina diária algumas horas específicas de estudo, organizar um pouco mais os materiais, fazer algumas respostas pra entender quais matérias estavam com um pouco mais de dificuldade, pra dar um pouco mais de atenção. Era um estudo mais organizado. Antes disso, era às vezes... quando dava ... estudar alguma coisa. Se eu não estou me sentindo muito bem, não vou estudar. E aí, enfim. Bem assim, desprezioso. E aí esses dois meses foram nesse sentido de algo mais organizado, colocar na rotina, ser um pouco mais rigoroso com isso*”.

E, mais recentemente, somou-se a esse cenário a figura do coaching para concurso, como na narrativa de outra entrevistada: “*Digamos assim, eu fiz a faculdade de Direito pensando em Concurso. Eu nunca fiz pra ser advogada assim, aí quando eu saí, advoguei até um tempo, mas não era pra mim. Aí eu fui estudar. Só que naquele período **eu estudei sem técnica**. Digamos assim, sem orientação. Então, foi, digamos, muitas reprovações.*” (grifo meu). “Isso aqui é comum, né?”, “*Sim. Concurso é ser reprovado, né? Só que naquele momento eu não soube lidar com isso. Entende? Então, eu fiquei, ‘isso não é para mim’ (...)*Eu falei, então, eu vou voltar estudar para o curso. Aí foi quando eu assinei o curso, né? Eu assinei o curso X na época. Aí eles lançaram a primeira leva de assinatura vitalícia. Aí eu falei, eu vou fazer esse investimento. Entendeu? Aí eu paguei. Falei, eu não sei como é que eu vou passar, não sei como é que eu vou estudar. Fui e segui. Aí depois eles lançaram um programa de **coaching**. Você tem uma orientação mais específica. Aí quando eles lançaram, para quem era

⁵⁷ “A avaliação do método CESPE pode seguir dois modelos: as questões de certo e errado, como resposta; as questões de múltipla escolha. No primeiro modelo, normalmente as avaliações possuem 120 itens. A pontuação varia com um a cada acerto e um ponto negativo quanto a resposta estiver em desacordo com o correto segundo o edital. Ao deixar em branco, nada muda. O candidato não ganha e nem perde pontos.” Sendo assim, o modelo de prova CESPE é conhecido entre os “concurseiros” como aquele em que “uma resposta errada anula uma certa”, sendo um tipo de prova que pretende minimizar o número de acertos por acaso. Disponível em: https://www.decorandoaleiseca.com.br/como-e-o-metodo-cespe-de-avaliacao-para-concursos-publicos?gad_source=1&gad_campaignid=23033885271&gbraid=0AAAAACbbV5mKAFp6eYHqixjh3Od9V4MXU&gclid=Cj0KCQiA1JLLBhCDARIsAAVfy7jXU-g7DVpbrDgnyqo5hCm0pf5jnWxvYsXRDUcoq69RXNvrTEhf350aAtBWEALw_wcB. Acesso em: 30 de dezembro de 2025

assinante da vitalícia, saía num preço muito bacana. Porque é caro. Aí quando saía um preço bem legal, eu pagava cento e poucos reais. Entende? E eu tinha acesso a uma pessoa que ia me... Me orientando mesmo, né? Então aí ela me orientava mesmo para o concurso” (grifo meu).

Pensando que o curso foi direcionado para estes novos servidores, é possível afirmar primeiramente que o processo avaliativo do Boas-Vindas em termos de conteúdo exigido, foi bastante simples. Mas o que me parece mais importante é a repetição dos modelos avaliativos típicos da fase do concurso (provas objetivas de múltipla escolha), modelo para o qual os ingressantes em geral estão extremamente treinados e que não necessariamente avalia a apreensão do tema exposto, mas avalia sim a habilidade de responder a prova- como minha experiência como cursista, aliás pôde comprovar.

Ao “objetificar” os temas abordados, e ao reproduzir o tipo de aprendizado repetitivo e simplificador típico do “circuito dos concursos” (Silva, 2023), mesmo quando aborda, por exemplo, temas caros a agenda dos Direitos Humanos, esse tipo de proposta formativa se torna inócua para de fato promover uma complexificação acerca dos desafios inerentes a efetivação dessas políticas dentro do judiciário. Sendo assim, na análise geral do programa, sobressai o fato de que a forma não é desimportante ao pensar os processos instrucionais/educativos.

Compartilho da análise do Luís Felipe Silva (2023) e do Bóris Maia (2021) sobre o processo de subjetivação e aprendizagem que conforma de múltiplas formas os sujeitos que passarão a integrar o Estado. Acrescento, no entanto, que pelo menos na análise de Luís Felipe (2023), ainda que os fatores de racialização tenham sido percebidos e expostos no texto, eles não chegam a figurar como o eixo central dessas análises.

Me questiono se a categoria de branquitude, ou ainda de “branqueamento” (entendida como esse esforço de acomodação ao mundo dos brancos) não seria útil para pensar esses processos. O que os estudos críticos da branquitude apontam é que essa vivência provinciana do indivíduo branco, ao ser alçada ao posto de universal e normativa, possibilita a manutenção de uma estrutura social desigual que permite a um determinado grupo gozar de privilégios (Bento, 2022; Cardoso, 2008,2020; Schucman, 2020). Conforme Lia Schucman (2020, p.61):

Assim, a branquitude é entendida como uma posição em que sujeitos que a ocupam foram sistematicamente privilegiados no que diz respeito ao acesso a recursos materiais e simbólicos, gerados inicialmente pelo colonialismo e pelo imperialismo e que se mantêm e são preservados na contemporaneidade. (Schucman, 2020, p. 61)

O poder da branquitude é afirmado com suporte em uma rede de pequenas técnicas, mecanismos e procedimentos que permite que esse poder circule apenas entre os indivíduos de

mesma cor; sendo que os brancos se beneficiam dessa circularidade ainda que ela não seja experimentada conscientemente por cada indivíduo (Schucman, 2020). Estudar a identidade branca ou a branquitude de uma maneira crítica pode servir, portanto, a pelo menos dois propósitos: o primeiro deles é promover um giro de perspectiva nas ciências sociais, forçando assim a alternância entre aqueles que tradicionalmente estiveram no lugar de objeto das pesquisas sociais e os que se colocam como sujeitos e produtores do conhecimento. O segundo é desvelar as estruturas e mecanismos que permitem reificar as experiências de determinado grupo social como experiências normativas e dessa forma manter privilégios e desigualdades estruturais em relação a outro grupo marginalizado.

Nesse caso, a afirmação da existência de uma identidade branca é utilizada não para ideologizar (no sentido de escamotear uma ideologia racial), mas para historicizar a experiência branca apontando as contradições que permitem esse grupo circular o poder entre si. O espaço do poder judiciário é entendido, nesse contexto, como um desses lugares privilegiados de circulação do poder branco, ainda que entremeado com as tensões – em especial no caso baiano- de estar inserido em um contexto de questionamentos trazidos pelos agentes negros que rasuram a lógica vigente nessas instituições.

Entendo os processos formativos e instrucionais aqui analisados como uma das formas de reafirmação dos valores brancos, processos iniciados ainda na fase de seleção dos novos servidores públicos (em especial na sua preparação para os concursos), mas que se atualizam no cotidiano da instituição e nos momentos oficiais de formação e instrução dos servidores. O modelo de aprendizado proposto - essencialmente instrucional- e o formato esquemático de divulgação dos conhecimentos, reforça o que Luís Felipe Silva (2024) identifica nos processos de preparação para concursos: o conteúdo do Direito é “neutralizado” e “objetivado” como se não houvessem sujeitos corporificados, com determinado gênero, raça e classe social responsáveis por pensar e construir as normas bem como em operacionalizá-las.

Os programas institucionais de formação aqui descritos transparecem valores e perspectivas que reforçam a ideia de um sujeito universal de direitos não racializado, não generificado, e fora de uma realidade de uma sociedade estratificada em classes sociais. É possível, portanto, que esta perspectiva reverbere no tipo de atuação profissional desses agentes da justiça, que vão estruturar suas atividades cotidianas a partir desses critérios.

Ainda que tenha sido possível observar preocupações com uma categorização de dados pessoais adequada (como a quesitação do perfil racial, de gênero e orientação sexual descrita no tópico acima), com acessibilidade (como a audiodescrição de algumas aulas) e com a

presença de docentes negros e negras durante o curso, entendo que um ponto precisa ser ressaltado é o próprio modelo adotado pelas aulas do curso formativo. Somadas as atividades do primeiro dia – com a evidente inspiração da linguagem dos “coachs” - o formato do curso reproduz aquele utilizado pelos cursinhos preparatórios para concursos e para o exame da OAB.

Esse modelo de “objetivação” e “neutralização” dos conteúdos do Direito tem como implicação invisibilizar os sujeitos responsáveis pela construção da ordem jurídica (sejam os sujeitos “hegemônicos”, sejam os sujeitos que eventualmente fraturam essa ordem garantindo conquistas de direitos). Sendo assim, ele retira a possibilidade de vislumbrar a conflituosidade inerente à construção dos direitos, e mais ainda, normaliza as assimetrias de poder.

4.4 A PERCEPÇÃO DOS AGENTES: O QUE SIGNIFICOU O “BOAS-VINDAS”?

No tópico anterior narrei a minha experiência como cursista no projeto “boas-Vindas”, mas diante do meu lugar como pesquisadora reconheço que minha participação passou longe de ser ingênua. Entendi que seria importante trazer também as opiniões dos próprios servidores que participaram do projeto.

Do ponto de vista das chefias a que tive acesso, a todo tempo foi ressaltado o pioneirismo da proposta, e como ela demarcava uma nova forma de pensar a capacitação dos servidores. Uma das gestoras, servidora antiga do Tribunal, apontou que: *“O Tribunal está realmente em um processo evolutivo. Evolutivo. Eu tenho, vou fazer em janeiro, 32 anos de serviço de Tribunal. Quando eu cheguei no Tribunal os concursos eram locais. Cada comarca fazia o seu concurso. Era... Chega a ser engraçado, o concurso, a prova era ditada. O magistrado da comarca ele ditava a prova e a gente escrevia manualmente as respostas. Então depois foi evoluindo e há alguns anos já tem o concurso centralizado. Então é um concurso só para atender a Bahia como um todo, que é um estado continental. E esse último concurso...E quando a gente fazia o concurso a gente entrava e começava a trabalhar. Não tinha nenhum ato preparador. Não tinha uma recepção. Agora, nesse último concurso, o ano passado, nós tivemos um curso de Boas-Vindas. Foi chamado de Boas-Vindas. Foi um programa na verdade lançado chamado de Boas-Vindas recepcionando os novos concursados. Com os magistrados isso já vinha acontecendo. O magistrado passava no concurso ele assumia como magistrado substituto, mas ele não ia diretamente para a comarca. Ele ficava em Salvador atuando juntamente com outro juiz como se estivesse em um processo de aprendizado. Porque os primeiros momentos dele de atuação de magistrado era também acompanhado ali de perto por um colega mais experiente. Então, isso já vinha sendo feito com os magistrados. Mas com os*

servidores não havia essa recepção e um curso preparatório para atuar. Ele chegava e aprendia com o colega. Se ele tivesse um colega experiente com uma boa bagagem e também com um poder de multiplicar com um perfil de multiplicador, ótimo. Ele aprendia a fazer. Mas na maioria das vezes a gente não tinha isso”.

O relato da servidora dá conta das mudanças nos processos de seleção e admissão dos servidores, e também da diferença entre a entrada dos servidores e dos magistrados. As chefias foram uníssonas em colocar que, apesar de ser uma proposta nova, a ideia era que o projeto se perpetuasse e se tornasse uma praxe para todas as futuras entradas de servidores no Tribunal: *“Mas aqui, nessa gestão, no plano de gestão do Biênio da Presidente, nós optamos por implantar um curso de formação inicial para os servidores recém-ingressos. À semelhança daquela que é disponibilizada pela Escola Nacional de Formação da Magistratura, para os magistrados de todos os tribunais, em parceria com as escolas locais. Então, fizemos o programa. Ele teve como aula inaugural o dia 2 de setembro desse ano. Nós tivemos como alunos os servidores que entraram de 2022 para cá. Aí, cobrimos todo esse passivo e faremos agora, a partir de então, toda vez que tivermos um lote de nomeações que possibilite a formação de um ator”.* Entre estas figuras, portanto, posso deduzir que o curso foi entendido como uma política em processo de implantação, que veio para suprir uma lacuna na capacitação desses agentes públicos. Ainda que tais conversas não trouxessem muitos elementos concretos para análise, o sentido geral que conferiam ao curso era o de uma iniciativa positiva.

A percepção sobre curso é um pouco mais diversa entre os servidores recém ingressos. No momento presencial quase todos com que conversei afirmavam ser uma iniciativa importante acredito que, principalmente pela possibilidade de conhecer outros colegas e compartilhar experiências. *“Participei”.* *“Achei muito válido”.* *“Achei muito interessante”.* *“Desde a aula magna, que foi presencial, que acho que foi uma coisa interessante, né? Juntar todo mundo, ter essa integração e interação. E a gente poder ver os colegas. E como já tinham passado um tempo tão... Muitos já tinham seus olhares, suas impressões. E as experiências vivenciadas. Deu para ter uma troca. Mesmo que o presencial só foi um dia”.* Alguns outros já colocaram desde esse momento que entendiam aquele espaço como *“perda de tempo”* ou que ele deveria ter sido proposto muito antes e reforçaram o quanto aquele dia *“perdido”* impactaria na quantidade de trabalho que teriam durante a semana.

Outros dos meus entrevistados não participaram da atividade presencial por terem sido convocados posteriormente. Entre eles havia uma certa sensação de perda e de que teria sido importante ter participado da fase presencial. *“Eu não sei se eu posso fazer um adendozinho*

com você falando isso. Eu acho que pode até receber um pouco mais do panorama que você poderia concluir, né? Enxergar que essa questão da preparação de servidor, da atenção do tribunal, ela se dá da seguinte forma. Tem aquela, toda aquela qualidade de quem ingressa, da primeira turma, mas quem vem logo depois, você vai perceber que tem mais um relato mais inclinado à desassistência. No sentido de: você não vai ver o tribunal dizendo, olha, a gente vai fazer o curso tal. Às vezes até existe aquele curso ali na Unicorp, mas até o servidor descobrir que existe a Unicorp, o que é a Unicorp, e que existe um curso na Unicorp, já passou aí um tempo e ele está batendo a cabeça”.

Já a “fase online” do curso foi percebida de forma diferente pelos cursistas: os novos servidores se queixavam que não havia nenhuma regulamentação sobre quando fazer o curso, se ele estaria ou não incluído nas horas de trabalho, e que, como nem sempre ele versava diretamente sobre demandas mais práticas do trabalho, ele acabou se tornando uma “demanda a mais” para cumprir. Além disso ele figurava junto de uma série de outros cursos e formações (principalmente os cursos de aprendizado dos sistemas) se tornando mais uma tarefa de trabalho entre várias, muitas vezes percebida como uma tarefa de menor importância frente a outras mais urgentes.

O título da sessão anterior, “em que o magistrado sugere que se faça o curso pelo Chat Gpt”, surge justamente em uma dessas conversas sobre a realização do curso online. A principal queixa da pessoa que realizava o curso é que o mesmo exigia uma ou duas horas a mais de dedicação por dia, e que ela não tinha certeza se o magistrado a que estava vinculado considerava esse tempo como tempo de trabalho, ou se acompanhar o curso deveria figurar como uma “demanda extra”.

Não pretendo limitar ou resumir a formação do agente público ao espaço institucional. A antropologia do Direito e a antropologia do Estado e até mesmo a sociologia das profissões já dão conta de demonstrar que os processos formativos têm origens diversas e reverberam de formas variadas no agente. Em palavras corriqueiras: nem todo mundo “aprende” do mesmo jeito, e nem a mesma coisa. No entanto, também não é possível desprezar que o ambiente institucional pode ser responsável pela incorporação e absorção de determinados valores e crenças, como já explicitou em alguma medida os estudos antropológicos de Hubert e Mauss (1968), entre outros. Este último, inclusive, concebe as instituições como “the public rule of action and thought”, ou em tradução livre: “uma regra pública de ação e pensamento” (Mauss 1968 [1906], I: 25), ressaltando que elas influenciam em nossos pensamentos e valores.

A análise do currículo do curso, dos conteúdos propostos e das suas possíveis articulações foi importante para refletir acerca da própria formação da burocracia estatal, pensando nas tensões entre agentes e suas subjetividades frente a instituição e sua normatividade. Em última instância, a pretensão foi de analisar de que forma os processos institucionais, em especial aqueles que se estruturam como de caráter formativo, podem ou não definir uma espécie de subjetividade ou “episteme” burocrática. Uma forma de ver e compreender o mundo que é própria daqueles responsáveis por “fazer rodar” a máquina do Estado, e em especial do poder judiciário

O segundo aspecto tem a ver com a relação entre os espaços institucionalizados e o aprendizado cotidiano. A pergunta que paira é: qual o papel real que essas iniciativas têm na construção de práticas e protocolos para a atuação no serviço público? O próprio Tribunal de Justiça da Bahia afirma que a experiência do programa Boas-Vindas é “pioneira”, o que no caso significa que foi a primeira vez que se realizou um processo formativo dessa forma, voltado especificamente para esse público.

Além de perceber que tais iniciativas são pontuais e esparsas, os servidores com quem conversei antes da observação do programa concordam ao dizer que estes tipos de curso eram menos importantes, e que prevalecia uma prática do aprendizado baseada na transmissão de conhecimento entre colegas. Em outras palavras, existia pouco enraizamento dos projetos institucionais de treinamento que não demonstraram estar presentes de forma orgânica no cotidiano dos novos serventuários.

Nas conversas informais que tive com os servidores no processo de entrada no campo, estes não relataram a realização de processos de treinamento institucional sistemáticos, a exemplo do que ocorre em carreiras como magistratura, defensoria e promotoria. Na verdade, foram unânimes em colocar que desconheciam a existência de qualquer curso ou iniciativa similar às que ocorrem em outras carreiras do judiciário. De forma que, para estes agentes, eles aprenderiam o “como fazer” com os servidores mais antigos ou, muitas vezes, funcionários externos ao quadro permanente do tribunal, como, por exemplo, servidores cedidos pelas prefeituras ou estagiários de pós-graduação.

Ainda assim, a minha participação no curso permite afirmar que a normatividade – ou seja, no caso do recorte desta pesquisa os programas institucionais de formação - transparecem valores e perspectivas que reforçam a percepção de um sujeito universal de direitos: não racializado, não generificado, e fora de uma realidade de classe. Essa perspectiva vai reverberar

no tipo de atuação profissional desses agentes da justiça, que vão estruturar suas atividades a partir desses critérios, não só no conteúdo mas na forma que exercem suas rotinas de trabalho.

Acho, por fim, importante ressaltar um detalhe do contexto temporal em que desenvolvi estas observações: poderia dizer que a pesquisa se deu em certo momento de “virada” do Tribunal. Quando eu comecei a pesquisar o TJ-BA ele estava sob uma gestão e no decorrer da pesquisa ele passou a ser administrado por um outro corpo de pessoas, o que acarretou uma série de mudanças nos setores envolvidos, inclusive nas suas chefias. O final do ano de 2021 e início do ano de 2022 foi especialmente importante nesse sentido pois foi quando saíram algumas das normativas internas que regulamentam os processos formativos e as ações educacionais voltadas para os servidores.

Dois mil e vinte um foi, também, o ano do retorno gradual das atividades presenciais de trabalho após as suspensões decorrentes da pandemia de COVID-19, período que acelerou enormemente o processo de virtualização de atividades. Em menos de dois anos a maioria das audiências do Tribunal passaram a ser realizadas por via online; as próprias sessões de julgamento puderam comportar a participação dos julgadores a distância e o trabalho remoto passou a ser uma realidade corriqueira para muitos servidores.

Em seguida, um número importante de servidores foi admitido ao Tribunal após um concurso que aprovou mais de 400 pessoas que passaram a integrar o judiciário de toda a Bahia. Conversei com pessoas que no início do ano desconheciam a existência de qualquer processo formativo voltado para os servidores - a não ser as capacitações voltadas para utilização de novos sistemas e atualizações de leis- e que ao fim do ano já relatavam ter proposto temas para cursos e formações. Até mesmo na conversa que tive com alguns gestores, foi comum serem feitas ressalvas acerca de políticas ainda a serem implementadas, gestões que se iniciavam, e mudanças paulatinas que estavam apenas começando. O próprio projeto Boas-Vindas foi um exemplo: seu pioneirismo e ao mesmo tempo seu caráter experimental aparece em diversas falas que se referem a ele.

Esta ressalva me parece importante porque é muito provável que as repercussões destas mudanças no cotidiano dos servidores e na percepção das suas práticas de trabalho, bem como da sua relação com a instituição “Tribunal”, ainda não tenham sido totalmente percebidas. Portanto, de certa forma, me debrucei sobre um processo ainda em curso. Um exemplo dessa mudança foi percebido na fala de uma das interlocutoras. Servidora a mais de dez anos ela comentou como a turma nova de servidores estava “mal acostumada”, pois esperava que o

“Tribunal resolvesse tudo pra eles”. Segundo ela, no seu processo de ingresso na profissão foi diferente, foi ela que teve que “correr atrás” da sua vida funcional.

No próximo capítulo desenvolvo outras nuances desse processo de aprendizado/subjetivação enfatizando dessa vez aquilo que Claudia Strauss (1984) classifica como aprendizado “não intencional” ou ainda “incidental”, aquele que se dá nas interações corriqueiras, sem prévia preparação específica para tal através das práticas e significados disponíveis em determinado ambiente, no presente caso, no ambiente de trabalho do Tribunal de Justiça da Bahia.

5 APRENDIZADO E COTIDIANO: SER SERVIDOR NO DIA A DIA

A observação do curso de formação e de outros ambientes do Tribunal de Justiça foi importante para um dos objetivos da pesquisa que era olhar para a ação dos sujeitos do sistema de justiça para além de regras previstas legalmente, pois permitiu captar vedações e não ditos. Os servidores e suas ações foram encarados como produtores de normatividades que não se extinguem na previsão das práticas regimentais, por exemplo. O cotidiano de produção do Direito, portanto, abrange uma série de outras práticas e comportamentos sociais que afirmam processos de normatização sem a previsão explícita nos regramentos de organização judicial de determinado órgão do sistema de justiça. Essa abordagem permitiu valorizar as práticas cotidianas desses sujeitos, os significados nativos que conferem ao seu fazer profissional e a relação que estabelecem entre as normativas institucionais e as ações individuais no processo de se tornarem servidores do Tribunal de Justiça.

Além dessa observação cotidiana, senti a necessidade de aprofundar as percepções dos próprios servidores acerca do seu aprendizado para o trabalho e da sua socialização inicial neste novo ambiente. Para tanto recorri à utilização de entrevistas, que serão mais bem exploradas neste capítulo. Por isso, desloquei para o início deste capítulo as diretrizes metodológicas que adotei para a realização de tais entrevistas.

Esquemáticamente poderia distinguir dois formatos de entrevistas que foram realizadas na exploração do campo: um primeiro tipo de entrevista foi realizado com agentes específicos do Tribunal de Justiça da Bahia e buscava, primordialmente, entender o próprio funcionamento da instituição⁵⁸. Nestas entrevistas a minha preocupação estava voltada para compreender quais setores acionar, quais as responsabilidades de cada setor na estrutura do Tribunal, ou ainda, quais outros espaços seriam úteis para a observação direta das dinâmicas de trabalho. Também nesse grupo de entrevistas situo aquelas que realizei com servidores específicos no início da pesquisa para me familiarizar com o corpo de servidores da justiça. Incluo nesse rol entrevistas realizadas com um líder sindical, um estagiário, um analista judiciário, um servidor que assumiu a pasta antes de 1988 e, ainda, dois servidores da justiça vinculados a outros Tribunais. Esse primeiro momento foi uma espécie de “campo exploratório” e teve especialmente a função de me situar na pesquisa, me ajudando a descobrir **o que e onde** procurar as respostas para minhas questões.

⁵⁸ Apesar de ter formação em Direito, o funcionamento dos Tribunais e órgãos da justiça são muito peculiares, não é o tipo de aprendizado disponível durante a graduação a não ser para aqueles que estagiem ou trabalhem diretamente nesses órgãos o que não foi meu caso.

Em um segundo momento, já com parte do campo desenvolvido, realizei entrevistas com os servidores recém-ingressos na carreira⁵⁹, considerando aqueles aprovados no concurso regido pelo Edital nº1 de 2023 e, portanto, público alvo do curso de formação que descrevi no capítulo anterior. Algumas ressalvas são importantes para situar quem foram esses interlocutores: apesar de todas as entrevistas articuladas nesse capítulo terem sido realizadas com os servidores ingressos no último concurso, alguns deles (um número reduzido do total de pessoas entrevistadas) já faziam parte do quadro de trabalhadores do Tribunal de Justiça da Bahia. Seja porque exerciam cargos de assessoria no sistema de justiça (cargos de livre indicação e que não requerem a aprovação no concurso para seu exercício), seja porque já eram servidores em situação de vínculo precário⁶⁰, seja, por fim, porque já exerciam um determinado cargo no tribunal e realizaram o concurso para assumir outro.

Essas diferenças obviamente distinguem as experiências das pessoas entrevistadas e, portanto, quando relevantes, serão sinalizadas durante o texto; de qualquer forma, escolhi como critério geral selecionar os ingressantes no último concurso porque estes formam um grupo específico que, pelo menos em tese, compartilha de um mesmo itinerário formativo dentro do sistema de justiça baiano.

Para esse segundo grupo de entrevistas as perguntas se organizaram em torno de cinco eixos que buscaram entender: a) qual a experiência profissional tinham tido até ali e se tinham tido algum tipo de experiência prévia de trabalho no sistema de justiça, b) como tinha sido sua preparação para o concurso, c) quais suas expectativas acerca da nova função e como tinha sido seu treinamento inicial, d) como eles percebiam a organização do seu trabalho e as possíveis relações de hierarquia e, por fim, e) quais sentidos conferiam ao seu cargo enquanto servidor público.

Também incluo nessa parte do texto, as experiências de aprendizado “não intencional” (Strauss, 1984), aquelas que se deram fora do espaço do curso proposto institucionalmente. A partir das entrevistas e observações extra curso percebi traços compartilhados na trajetória de aprendizado do servidor ingressante e os classifiquei da seguinte forma: a) o aprendizado prático do trabalho, desenvolvido no cotidiano dos servidores na sua lotação de trabalho b) um aprendizado relacional voltado para entender como se estabelecem as relações entre os

⁵⁹Esse recorte pretende responder a uma das indagações da banca de qualificação sobre “como analisar conjuntamente experiências formativas tão diversas?”. Isso porque, até então, vinha conversando com servidores com tempos distintos de serviço no Tribunal, que não necessariamente tiveram a oportunidade de realizar um curso de formação inicial sistematizado como foi o caso do “Boas-Vindas.”.

⁶⁰ Isso cabe especialmente para o caso de servidores que assumiram seus cargos por via de decisão liminar em processo judicial.

diferentes agentes no Tribunal e c) um aprendizado da ritualística e dos símbolos acionados pelo Tribunal de Justiça.

Foi a partir desse agrupamento temático que realizei as análises que passo a desenvolver no presente capítulo. Apresento inicialmente as percepções sobre o ambiente e cotidiano do trabalho em varas e gabinetes, depois elaboro acerca de como a rede de relações pessoais se estabelece nesse ambiente e, por fim, resalto o aprendizado acerca dos rituais institucionais, principalmente durante os atos solenes como posses e sessões. Estes três aspectos foram escolhidos porque se mostraram centrais no processo de socialização profissional, mas ao mesmo tempo escapam à normatização, mais uma vez evidenciando o caráter dinâmico dos “processes of reglementation” (Moore, 1978) que são parte essencial da prática cotidiana do sistema de justiça.

5.1 “EU APRENDI FAZENDO, O COLEGA QUE ME ENSINOU”: TREINAMENTO, APRENDIZAGEM E O “SABER-FAZER”.

O contraste entre processos regulamentados de formação e as necessidades cotidianas dos atores parece estar presente em diversas análises acerca do Poder Judiciário. Nesse sentido, vale novamente citar a pesquisa de Wagner Brito que afirma em sua observação que foi possível perceber “(...)que nas serventias judiciais da comarca da capital do estado do Rio de Janeiro o exercício da jurisdição não requer um padrão normativo escrito preexistente. (...)” (Brito, 2017, p.174). Como também afirma Kant de Lima, tais instituições não funcionam a partir de protocolos (regras práticas de procedimentos obrigatórias e universais), e sim através de éticas desenvolvidas durante o trabalho que regem e operam sobre as práticas.

Essa lógica de funcionamento que articula normas escritas e padrões tácitos de comportamento também esteve presente no cotidiano dos servidores no Tribunal de Justiça da Bahia. Ficou evidente na conversa com os novos agentes que, apesar da existência dos cursos e formações, quem ensina o “como fazer” são os colegas mais antigos, que nem sempre são servidores de carreira, podendo inclusive ser funcionários externos ao quadro permanente do Tribunal, como, por exemplo, servidores cedidos⁶¹ ou estagiários de pós-graduação⁶². Relatos

⁶¹ A presença de servidores públicos municipais cedidos para o poder judiciário é muito comum, principalmente nas varas do interior do Estado. Muitos destes funcionários trabalham há anos nessas unidades do judiciário e, por consequência, acumulam uma expertise no funcionamento do trabalho ainda que não sejam integrantes do quadro do Tribunal. Segundo a experiência de um dos entrevistados “é todo mundo fazendo tudo”; não há distinção na prática entre esses funcionários e os servidores vinculados propriamente ao judiciário.

⁶² Um dos entrevistados ressaltou que na primeira vara em que foi lotado a principal responsável pelo seu treinamento tinha sido uma estagiária de pós-graduação, uma vez que os servidores cedidos pela prefeitura trabalhavam há pouco tempo no local pois só tinham assumido o cargo depois da última eleição. Acontece que

sobre a recepção dos outros colegas e os processos de ensino aprendizagem são abundantes e quase sempre revelam uma perspectiva de esforço para a integração deste novo servidor.

Durante o curso “Boas-Vindas”, ouvi alguns desses relatos sobre o início do trabalho e todos ressaltaram o quanto seus chefes diretos ou colegas tinham sido solícitos e destinado um tempo para ensinar como as coisas funcionavam. Como o curso só ocorreu meses depois das cerimônias de posse coletiva, alguns servidores já estavam há dois ou três meses nesse processo de ambientação - tendo sido treinados por outros servidores. Uma parte deles, inclusive, já tinha começado a atuar de forma mais “autônoma”.

Em algumas varas, a função de treinamento foi exercida principalmente pela chefia da secretaria, mas em muitas outras ela ficou pulverizada entre os diversos colegas, por critérios como antiguidade e/ou especialidade. *“Não, não tem ninguém específico. Na equipe do crime tem uma servidora, que é a mais antiga. Geralmente ela senta do meu lado, então eu recorro mais a ela. Mas eu também pergunto a todo mundo. Não tem ninguém que eu esteja submetido diretamente. Então, sempre que surge uma dúvida, ela não está do meu lado, eu pergunto a outro colega. E por aí vai.”*. É o “colega de balcão”, como cunhou um dos entrevistados, o principal responsável por apresentar o cotidiano ao novo servidor.

Outro entrevistado acrescenta: *“Então, na primeira semana ali, eu fiquei um pouquinho com cada um, dois dias com cada pessoa. Vendo o que cada pessoa fazia. Vendo como era o funcionamento do PJE (Processo Judicial Eletrônico)⁶³ para os servidores. E fui aprendendo assim. Todo dia ficava um pouco com alguém. Ia vendo a atribuição, como é que a pessoa desempenhava aquilo. Até que comecei a ficar sozinho. E à medida que eu ia tendo dúvidas, ia perguntando para o pessoal. E o pessoal dando apoio(...). Eu tive muita circulação, na verdade. Muita circulação. Tem o diretor do cartório, ele é muito acessível. Ele fica lá com a gente. Então tudo que a gente pergunta, ele dá o norte, ele norteia todo mundo. Mas como tem essas atribuições específicas de cada um, conforme a atribuição de cada pessoa, ia tirando essa dúvida quando ia manejando o processo”*.

Esse tipo de experiência de aprendizado difusa, em que os mais “novos” aprendem com os “mais antigos”, está presente em várias das instituições públicas ou privadas; mas no caso do judiciário essa prática parece revelar também uma lógica institucional que privilegia o “saber-fazer”, ultrapassando o aprendizado regulamentar ou normativo. Isto porque, o

com uma alternância política na gestão da prefeitura o quadro de funcionários cedidos foi todo alterado: os funcionários “vinculados” ao antigo grupo político foram substituídos por pessoas “vinculadas” ao grupo novo.

⁶³ O PJE (Processo Judicial Eletrônico) é o sistema eletrônico de gestão dos processos utilizado pelo Tribunal de Justiça da Bahia

procedimento no sistema judiciário não é necessariamente protocolar (como propõe Kant de Lima na sua análise sobre as instituições judiciárias e policiais no Brasil (Kant de Lima, 1999, 2013, 2025); uma vez que o fluxo do trabalho é imposto por práticas compartilhadas consolidadas de tal forma que determinam as atividades dos agentes, ainda que muitas vezes não correspondam as previsões normativas do órgão ou instituição.

E isto ficou evidente não só na fala dos entrevistados que enunciaram diversas formas de organização do trabalho a depender das suas lotações. No evento presencial, por exemplo, apresentação do Regimento Interno do Tribunal foi o momento em que a plateia mais realizou questionamentos. Havia uma clara dissintonia entre os institutos e caminhos ali apresentados pelo palestrante e a prática cotidiana que os servidores e as servidoras vinham experienciando.

Gostaria de elaborar melhor acerca dessa eventual não correspondência entre normas formais e a vivência cotidiana dos procedimentos; neste sentido, Ciméia Bevilacqua (2022) apresenta uma análise interessante sobre como a norma e a prática se articulam na realidade do serviço público. A autora propõe superar a leitura simplista que enxerga na prática cotidiana dos servidores uma falha na implementação da política pública e a desconsideração da norma. Para ela, as escolhas cotidianas realizadas pelos servidores são uma experiência específica acerca da lei, que passa longe de desconsiderá-la totalmente ou apenas ignorá-la. Ao narrar um procedimento administrativo que investigou servidoras do Ministério da Fazenda a autora declara:

Seus relatos restituem uma experiência na qual a lei está sempre presente, mas os **textos** que a inscrevem, permanecem a certa distância: não são mencionados nem, talvez, consultados de forma direta. Nem por isso a percepção acerca de seus deveres, assim como os atos pelos quais buscam concretizá-los deixam de estar profundamente conectados à legislação. (...) Nos interrogatórios, porém, as acusadas se viram confrontadas com uma forma de presença da legislação muito distinta dos modos de aprendizado e conhecimento que compunham sua experiência cotidiana - e, como indicam os depoimentos das testemunhas, também a de servidores de outros órgãos e regiões do país.” (grifos no original) (Bevilacqua, 2022, p.9-10).

Na realidade do Tribunal essa experiência cotidiana da lei convive com outras duas grandes mediações: os sistemas de informática específicos, que são uma grande demanda de aprendizado no início do trabalho, e a figura individual de cada juiz/desembargador estes últimos muito mais presentes como balizadores do aprendizado do que a lei ou as normativas e regulamentos. A importância da figura da magistratura faz com que a transmissão do conhecimento se estabeleça a partir de fluxos muito distintos para cada unidade do judiciário, mesmo em unidades que compartilham da mesma competência, por exemplo.

Esclareço: se compararmos duas varas criminais, por exemplo, os fluxos processuais podem ser bastante distintos a depender das disposições do magistrado responsável por ela. Sendo assim, os primeiros aprendizados não são apenas sobre como organizar o fluxo de um processo de natureza “X”, mas sobre como aquele magistrado especificamente define o caminho do processo sob sua jurisdição. Utilizando a proposta conceitual de Bevilacqua (2020) “a experiência da lei” nesse tipo de serviço público sofre a mediação de um critério pessoalíssimo que não está presente em outras instituições: as perspectivas da magistratura.

A experiência no segundo grau de jurisdição não parece muito diferente do desencaixe que foi evidenciado na palestra (voltada majoritariamente para o fluxo processual de primeiro grau). Pensando no exemplo das Sessões de Julgamento, toda a organização administrativa e de fluxo das Sessões de votação são de responsabilidade de um dos setores do Tribunal, a SEJUD. Mas mesmo assim, quando conversei com a gestora desse setor ela deixou evidente o pouco ou nenhum poder de ingerência sobre o processamento de cada gabinete.

Perguntei se era a SEJUD responsável pela coordenação das sessões: “Vocês que fazem essa coordenação mais administrativa, poderia dizer assim?”, *“Exatamente, sim. Uma coordenação administrativa, mas também atuando como área de negócio, ajudando a uniformizar os procedimentos na Secretaria de um modo geral. E também no primeiro grau, no caso. É como se fosse uniformizar os fluxos do tribunal como um todo, dos procedimentos. No primeiro grau, não. Porque o primeiro grau está muito ligado à corregedoria. No segundo grau, vamos dizer assim, a Secretaria Judiciária está para o segundo grau com essa função de uniformizar procedimentos e dar suporte como a Corregedoria está para o primeiro grau. Sendo que existe uma diferença. A Corregedoria, ela tem poder de correção, de fiscalização. A Secretaria Judiciária, não. É um trabalho de suporte. Mesmo porque a Secretaria dos órgãos colegiados tem a condução maior de cada presidente, que é um desembargador. Então, a Secretaria Judiciária não pode se colocar no mesmo patamar da Corregedoria, porque o corregedor tem ação de correção sobre os juízes. E a Secretaria Judiciária...**Sou somente uma servidora e não tenho nenhuma ação de coação, nem de fiscalização com os magistrados, os desembargadores, aqui no segundo grau**”*. Ou seja, ao fim e ao cabo não existe nenhum mecanismo institucional que seja superior aos gabinetes de desembargador, que por sua vez tem seu funcionamento definido por um só indivíduo.

Não acredito que as ações apresentadas acima possam ser descritas apenas como desvios de função, nem que a ausência de coordenação entre os fluxos de trabalho dos gabinetes seja desproposital. Pelo contrário, penso que são reflexo de uma cultura institucional, fomentada

pela organização através das normativas que regem o judiciário, que mantém e reforça pessoalismos. Coordenar e uniformizar minimamente os fluxos processuais nos gabinetes, por exemplo, seria uma forma institucional de reduzir o poder idiossincrático de cada desembargador. No judiciário brasileiro, no entanto, isso seria visto como uma ingerência na profissão da magistratura capaz de ferir princípios constitucionais que regem a carreira, como o princípio da autonomia ou da liberdade de convencimento.

Poderíamos pensar, novamente na ideia dos limites “borrados” entre o mundo cívico e uma lógica estamental proposta pro Luís Roberto Cardoso (Cardoso de Oliveira, 2025). Na hipótese acima, por exemplo, o gabinete e sua organização não são vistos dentro da lógica de impessoalidade e uniformidade próprias do mundo cívico, mas eles integram a esfera da pessoalidade do magistrado, este último encarado como uma pessoa pertencente a um lugar social que lhe garante ‘direitos especiais’, mais corretamente descritos como privilégios.

Quero propor que este fato interfere diretamente numa outra categoria analítica concebida pela mesma autora, a categoria de “discernimento burocrático” (Bevilacqua, 2020). A definição weberiana associa a burocracia estatal a um local de cumprimento objetivo de tarefas, que desconsidera os afetos pessoais na definição e execução das regras. Essa concepção há muito vem sendo complexificada a partir de análises empíricas acerca do papel dos agentes na implementação das práticas burocráticas e das políticas públicas. A principal contribuição dessa crítica é a afirmação de que o agente público na sua prática cotidiana precisa realizar uma série de escolhas discricionárias, ou seja que “o exercício da discricionariedade era uma dimensão crítica de grande parte do trabalho” (Lipsky, 2019, posição 350), em especial, daqueles agentes que precisam lidar com o atendimento direto aos cidadãos.

Ciméia Bevilacqua (2020, p.18) vai propor um novo olhar para esses atos “discricionários”, encarando-os como parte constitutiva das práticas burocráticas, e muitas vezes responsáveis por “conter os efeitos indesejáveis do automatismo das normas e fórmulas”. Dessa forma, a autora elabora o conceito de “discernimento burocrático” desenvolvido para se contrapor aos sentidos negativos associados às práticas “discricionárias” dos agentes públicos. O ponto central do conceito é evidenciar os processos coletivos de produção da prática cotidiana, através de uma ética compartilhada que surge e se sustenta no seio do trabalho. Na definição literal:

O discernimento burocrático – termo que me parece mais adequado tanto por sua presença no universo nativo quanto por evitar conotações negativas da noção de discricionariedade – é, antes, uma qualidade coletivamente produzida e sustentada. Por isso mesmo, não diz respeito a sujeitos, mas a ações que só podem existir com o concurso de diferentes pessoas, assim como

de documentos, assinaturas, pareceres, despachos, carimbos e outros artefatos – como aliás testemunha a figura 1 acima, que reproduz a capa do processo da cafeteira desaparecida e as instâncias pelas quais passou. (Bevilacqua, 2020, p.18)

Proponho que as relações estabelecidas no trabalho judiciário se centralizam na figura do juiz e conseqüentemente cerceiam a formação desse discernimento burocrático. Como as estruturas hierárquicas e verticalizadas são reiteradas a todo tempo, a unidade judiciária não consegue desenvolver um sentido coletivo de “experiência da lei”. As práticas então se baseiam, aí sim, em decisões discricionárias do magistrado a partir da sua interpretação solitária das normas e do seu senso individual de justiça.

Gostaria também de propor perceber essa prática a partir de um outro aspecto que não é tão central na proposta de Ciméia Bevilacqua, qual seja: a organização do serviço público brasileiro e o modelo de resolução de conflitos que adotamos em nossa sociedade. Roberto Kant de Lima, em estudo sobre as práticas do nosso sistema de justiça chama atenção os elementos inquisitoriais mantidos em nosso sistema jurídico. O autor pontua que nossa estrutura social é piramidal, privilegiando a ideia do Estado como autoridade afastada da vontade popular: “Já no Brasil, ao contrário, o sistema jurídico não reivindica uma origem ‘popular’ ou ‘democrática.’” Ao contrário, alega ser o produto de uma reflexão iluminada, uma ciência normativa”, que tem por objetivo o controle de uma população sem educação, desorganizada e primitiva” (Kant de Lima, 1999, p. 24).

O mesmo autor, ao analisar o cotidiano da Polícia Militar no estado do Rio de Janeiro, ressalta a diferença crucial que se estabelece entre o previsto nos protocolos e as práticas adotadas pelos agentes da segurança pública. Para o autor:

Por outro lado, como as práticas judiciais e policiais só despertam interesse eventualmente, quando se tornam alvo de atenção em supostas ações decorrentes de “erros” do agente que podem resultar em sua punição, não existe uma reflexão crítica empiricamente construída com a participação dos agentes sobre as regras práticas de sua aplicação por parte do mundo jurídico e de seus operadores e administradores, que pudesse resultar em regras práticas de procedimento universalmente aplicáveis às instituições. (Kant de Lima, 2025, p 29)

A partir desse ponto de vista podemos complexificar a leitura feita por Bevilacqua acerca da relativa autonomia dessas servidoras na construção do seu trabalho. Se seguirmos a proposta do autor, na nossa realidade haveria pouco espaço para a construção desse “discernimento”, uma vez que nossa esfera pública está assentada em uma lógica inquisitorial mesmo quando olhamos para a faceta da organização administrativa. A realidade do servidor público no Brasil é de muito menos “escolha” e autonomia do que faz parecer a categoria de

“discernimento” e haveríamos de problematizar a possibilidade de construção de “consensos coletivos” em um Estado que privilegia o segredo e que é pouco transparente acerca dos seus processos e procedimentos

Na análise comparativa realizada pelo autor ele traz à tona a realidade Estado Unidense onde a maior clareza e disponibilidade de informações permitiria uma maior capacidade de escolha pelos agentes (Kant de Lima, 2011). Na outra face da moeda, esse tipo de discricionariedade também possibilitaria aos cidadãos uma experiência do Estado de maior accountability, mais transparente e menos arbitrário (ou seja, uma possibilidade de responsabilização e não culpabilização, que é o que ocorre na realidade brasileira, onde se mantém traços de autoritarismo e inquisição).

A outra grande mediação da “experiência da lei” no Tribunal de Justiça da Bahia é o aprendizado dos sistemas de gestão processual⁶⁴ e eles aparecem recorrentemente nas entrevistas como uma das maiores estranhezas e dificuldades do ambiente judicial. Para aqueles que não tinham experiência anterior nas varas e gabinetes os “sistemas” são complicados, morosos e excessivamente “burocráticos”; ao mesmo tempo que o domínio da sua linguagem é o que distingue “os de dentro” dos “de fora”.

“Deixa eu te perguntar uma coisa. Então, o PJE, o tal do PJE, você já conhecia porque você falou que era advogado, né?”, *“Já tinha familiaridade”*. “E aí muda muito? Como é que você aprendeu a outra parte do sistema?”, *“O PJE, ele... Eu tive... Assim, tem a familiaridade que me auxiliou inicialmente a não achar um sistema tão estranho e por onde seguir, contudo, o PJE de cartório eu achei muito complexo para quem está ali desenvolvendo as atividades de cartório porque ele exige muitos cliques para dar um único ato. Ou senão, ele tem um caminho muito extenso e repetitivo. (...) Então é muito esquisito, é muito tempo que a gente perde para praticar uma coisa que em tese seria simples. (...) Isso dificulta o aprendizado, porque você... Às vezes é algo simples de explicar, mas na hora de executar, a pessoa se perde no meio do caminho, porque são muitas opções, são muitos cliques, são muitos caminhos para gravar. No meio do caminho, se você errar uma coisa, aí você erra tudo, né? Tipo... Basicamente”*.

O entrevistado acima tinha alguma experiência com o sistema utilizado pelo judiciário baiano porque atuava enquanto advogado antes de ser aprovado no concurso. Ainda assim ele ressaltou como o sistema era completamente outro para os funcionários da vara. Aprender a gerir os sistemas faz parte de um processo inicial que aos poucos demarca a entrada na família

⁶⁴ Analisar a interação dos servidores com estes sistemas não foi o foco da presente pesquisa, mas certamente é um ponto que merece maior investigação dada a centralidade que tais sistemas ocupam no cotidiano laboral dos servidores.

“judicial”; um processo que se mostra mais abrupto para aqueles que não tenham trabalhado em varas ou gabinetes antes do concurso; inclusive para aqueles que trabalhavam com o Direito, mas em outras áreas como a advocacia⁶⁵. Para Sarrabeyrose (ano, p.152) o aprendizado das rotinas burocráticas é essencial para a conformação de uma identidade judicial:

La “carrera judicial” y la incorporación a la “familia judicial” van conformando no solo una comunidad de intereses, sino particulares formas de trabajo, rutinas burocráticas que irán generando una identidad judicial que marcará una clara distinción entre los de “adentro” y los de “afuera”. Esta identidad, de carácter relacional y contrastativo, hará, entre otras cosas, que los integrantes de la justicia se configuren como auténticos propietarios de las causas que se tramitan en los juzgados, tanto de sus empleados como de sus objetos.

Dando seguimento ao pensamento da autora a construção da identidade judicial também vai introduzir um tipo de vínculo entre servidores e processos, de forma que, com o tempo, os servidores passam a ver o bom andamento do processo como sua responsabilidade pessoal. Em muitas entrevistas “fazer o processo andar” era trazido pelos interlocutores não só como mais uma das atividades realizadas, mas como o sentido principal do próprio trabalho.

Em todas as entrevistas, eu encerrava a conversa perguntando qual o sentido que o trabalho tinha na vida daquele servidor. Em uma delas, um servidor empossado a menos de um mês após alguma hesitação falou: *“Mas, assim, ao mesmo tempo eu estou muito feliz, eu estou estimulado, assim, ao trabalho novo. Estou conseguindo compreender como funciona o processo e tal, me sentir parte daquela... daquele processo mesmo, né? Daquele ritual. De ver o processo andar também, eu percebo que tem um monte de processos parados há 200 dias, sabe? O processo está parado desde 2024, tá? E fazer andar e tal. Então, acho que é um pouco disso, mas também tentando aprender qual é o meu papel nesse lugar, né?”* O interlocutor continua reflexivo e conclui *“Então eu queria aprofundar um pouco mais, mas nesse momento é o que consigo responder agora.”*

O contato com o processo para alguns foi a própria motivação para realizar o concurso. Entre meus entrevistados não foi incomum pessoas com formação em Direito, mas que atuavam em outras áreas como por exemplo o ramo da educação. Ser servidor do Tribunal era uma forma de “ver o processo”. Quando perguntei a uma das servidoras que já ocupava um cargo público em outra área porque ela resolveu fazer este concurso ela colocou: [...] *E outra é para estar mesmo atuando na área. Tempo respirando a parte mesmo do Direito, né? Aquela coisa mais,*

⁶⁵Em muitos trabalhos empíricos sobre o “mundo do Direito” a advocacia aparece justamente como a principal identidade de contraste a partir do qual a identidade judicial se conforma. (Bonelli, 20210, 2013; Brito, 2017; Nuñez, 2018; Garau, 2020; Geraldo, 2023).

mais profunda, digamos assim, fisicamente. [...] A expectativa é poder estar o tempo todo assim mesmo. Vendo o processo. Estar atuando mesmo na área". Narra animada.

Interessante como na expressão da entrevistada, o "Direito" confunde-se com o "processo", fisicamente, o que nos remete mais uma vez a discussão sobre documentos e artefatos como agentes do mundo social (Rilles, 2006, 2011; Vianna, 2014). "Fazer Direito" é "ver o processo", mesmo em tempos de processos digitais.

A entrada no mundo dos "processos" em "varas" e "gabinetes" também ganha ares de imersão em uma cadeia de produtividade. Todos os entrevistados pontuaram a grande quantidade de trabalho, ainda que essa não tenha sido uma pergunta direta em nenhuma das conversas. Uma das servidoras chegou a comentar sobre um sentimento de angústia: "*Acho que é uma coisa assim, um pouquinho angustiante, porque é um fazer, fazer, fazer o resultado, né? Parece que, enfim...Não acaba, né?*" coloca de maneira assertiva.

As estratégias para lidar com essa pressão no trabalho são diversas, e vão desde manter relações amenas no trabalho "*[...] não tem um dia que a gente não ria, rola muita resenha [...]*", até a organização e otimização da atividade jurisdicional, o que exige um nível de repartição do trabalho que permita especialização e reprodutibilidade. Um dos servidores relata que na vara dele, por exemplo, os processos são divididos por números "*O dígito vai de 0 a 99. Então, por exemplo, hoje minha numeração é de 1 a 14. Ai tem um colega que fica da numeração de número tal a número tal. E tem as atribuições específicas para além, que afunilam mais ainda essa questão da numeração, por exemplo. Tem um processo de dígito 16. Só que ele está falando sobre perícia. Não é algo tão genérico que qualquer pessoa faça. Então, tem um colega lá responsável por perícia, por entrar em contato com o perito, para designar, para fazer todos os trâmites relacionados à perícia*". Pergunto: "Então, são duas divisões? Tem uma que é mais aleatória e quantitativa, e uma temática dentro da..." "*Exato.*"

A necessidade de "dar andamento" ao processo e a elaboração de fluxos determinados supera qualquer resquício da ideia de uma produção artesanal do Direito, em que decisões e encaminhamentos são realizados a partir de uma análise do conflito social presente no caso singular. Mas o lugar que o processo ocupa na nova forma de fazer direito não tem a ver apenas com a demanda numérica que exigiria essa "otimização" dos processamentos. Ela tem respaldo nas políticas que vem sendo pensadas para o poder judiciário.

A centralidade do processo está presente nas políticas judiciárias dos últimos anos do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Criado pela Emenda Constitucional no 45 da reforma do Judiciário, seu objetivo inicial era criar metas para o julgamento dos processos mais antigos e instituir critérios de produtividade entre os juízes para medir a quantidade e o tempo dos processos.

Suas competências disciplinares sobre os juízes de todos os tribunais se afirmaram após uma decisão do STF. Assim, os magistrados brasileiros têm o seu trabalho medido pelo número de despachos e sentenças, encerrando processos e praticando outros atos processuais. Estes são indicadores de produtividade desenvolvidos por diferentes políticas judiciárias, que tentam cada vez mais reduzir o acervo de processos em cada vara por meio de uma limitação do tempo de julgamento de cada processo, sem ensejar uma reflexão sobre a qualidade do trabalho realizado pelos juízes. Por isso, o resultado não significa maior efetividade das decisões de justiça (DA ROS; TAYLOR, 2019), afinal de contas, os juízes são gestores de processos (Geraldo, 2023).

Nesse contexto ressurge a figura do CNJ como esse órgão orientador da política judiciária. A referência ao CNJ esteve presente em absolutamente todas as interações que estabeleci com gestores no Tribunal, mesmo que, como ocorreu com a temática do excesso de trabalho, ele não tenha sido objeto de nenhuma das minhas perguntas. Para os que estavam em posição de chefia o CNJ determinava uma série das suas funções.

O CNJ determinava a existência de um setor de saúde na Secretaria de Gestão de Pessoas, determinava uma política de sustentabilidade, determinava a existência de processos de formação dos servidores, determinava o formato das contratações do tribunal, determinava a organização do setor de Recursos Humanos. Ele se tornara uma presença onipresente que justificava quase todos os projetos e políticas existentes no Tribunal, e se tornara também, no discurso dos gestores, uma desculpa conveniente para a tomada de decisões.

No cotidiano dos servidores que não estavam em cargos de gestão, ele apareceu menos como órgão orientador, e mais como fiscalizador e regulador das atividades cotidianas. Calhou que em uma das visitas que realizei estivesse ocorrendo uma das correições “surpresas” do CNJ. O interlocutor com quem conversava logo afirmou *“Isso aqui tá uma loucura hoje, tá todo mundo usando crachá, porque o CNJ tá aí”*. O uso do crachá é um hábito muito variável entre os servidores, e em muitas visitas que fiz ao Tribunal não verifiquei ninguém utilizando. A preocupação dos servidores com o uso nessa circunstância explica-se porque o CNJ normatiza que eles devem estar sempre identificados perante o público. O exemplo me pareceu interessante porque demonstra o nível de microgerenciamento que essa instituição conseguiu impor sobre a estrutura do Tribunal e o cotidiano do trabalho dos seus integrantes.

O CNJ aparece como este ente a se temer, responsável por fiscalizar o cumprimento das políticas judiciárias. Mas posso afirmar tranquilamente que o maior impacto da presença dele na instituição era a preocupação com a produtividade dos gabinetes. As semanas de visita do CNJ eram semanas atípicas, onde a demanda de trabalho aumentava exponencialmente ao mesmo tempo que as relações entre pares se tornava mais tensa. Isto porque, como descrito por Pedro Geraldo (2023), parte da função das visitas do órgão era levantar como o Tribunal vinha

lidando com a quantidade de demanda processual. E esse levantamento leva em consideração diversas métricas como, por exemplo, qual o processo mais antigo da vara, o número de dias em que um processo fica sem andamento, qual o fluxo entre entradas e saídas dos processos em determinada unidade judiciária e etc.

E esta política de associar a prestação jurisdicional a índices numéricos também é reproduzida em âmbito local. No Tribunal de Justiça por exemplo foi criada a categoria de “Vara Diamante”; em uma conversa um dos interlocutores comenta: *“impressionante como isso da Vara Diamante pegou. Porque eles (os juizes) não ganham nada. Mas acho que deve mexer em alguma coisa, no ego...”* O selo “Justiça em Números⁶⁶” foi criado para premiar as unidades mais produtivas do judiciário baiano que são classificadas nas categorias Diamante, Ouro, Prata e Bronze e premia não só os magistrados, mas todos os servidores da unidade; no caso dos servidores o reconhecimento institucional se dá através de um assentamento no registro funcional⁶⁷.

Tentei elaborar nessa seção questões sobre o aprendizado “técnico” exigido dos servidores, aquele que segue uma lógica mais procedimentalizada e que tende a se reproduzir com certa continuidade no ambiente de trabalho. Para Michael Lipsky (2019), esse tipo de aprendizado é próprio da inserção do agente na prática das “burocracias de nível de rua”. O autor considera que essas práticas tem menos relação com condicionantes prévios como classe social ou nível educativo dos agentes, mas antes, são produto da própria interação do agente com os desafios provenientes da sua atividade, e afirma que essa construção comportamental proveniente da socialização do trabalho não pode ser menosprezada:

É evidente que os burocratas de nível de rua mudam suas atitudes entre o momento em que são recrutados e o momento em que começam a experimentar os problemas do trabalho. [...] Além disso, existem evidências de que a formação educacional, que está intimamente relacionada com a classe, não é um importante indicador das atitudes dos trabalhadores que sofrem estresse extremo no trabalho [...] considerar a estrutura do trabalho ajuda a explicar a persistência dessas tendências e as dificuldades inerentes à sua interrupção (Lipsky, 2019, p.[?])

Ocorre que o trabalho desses servidores, para além das pressões externas próprias das políticas públicas e do atendimento ao público, também se vê permeado por outras estruturas organizativas, que se relacionam muito mais diretamente aos vínculos pessoais e aos valores,

⁶⁶ Este ano ele está sendo regido pelo Decreto 491 de 2025 que é reeditado a cada ano e estabelece uma série de índices percentuais para avaliar a produtividade das unidades.

⁶⁷ O tribunal de Justiça também possui uma condecoração individual para os servidores que tenham prestado serviços relevantes, a medalha Desembargador Adolfo Leitão instituída pelo Provimento nº CGJ-09/2022-GSEC.

pretensamente, do mundo privado. É sobre esses aspectos que passo a elaborar melhor na próxima seção.

5.2 “AINDA MAIS CACHORRO SEM DONO”: RELAÇÕES PESSOAIS, HIERARQUIAS E LÓGICAS DE PERTENCIMENTO.

Outro aspecto relevante percebido no campo é que parte central do aprendizado profissional é compreender as hierarquias e relações pessoais estabelecidas entre os agentes no Tribunal. Entender as redes de parentescos, apadrinhamentos e inimizades é parte constitutiva da socialização profissional e envolve elementos que extrapolam as hierarquias explicitadas no organograma funcional. Este aprendizado parece tão ou mais importante para o processo de profissionalização quanto o aprendizado técnico do trabalho a ser executado por determinado servidor. E ele é realizado tanto nos espaços oficiais de trabalho, como os eventos de formação, quanto nos espaços de socialização, o chamado ambiente do “corredor” e do “cafezinho”.

Pensar esta rede relacional e hierárquica me impulsionou a refletir acerca do campo do judiciário em comparação aos outros campos da sociedade brasileira. O poder judiciário é visto por alguns autores como um campo de elite dentro do serviço público. Ramos e Castro (2019), por exemplo, ao analisarem a carreira da magistratura – considerando juízes e juízas que atuam no primeiro grau de jurisdição, desembargadores e desembargadoras na segunda instância, e ministros e ministras dos tribunais superiores – apontam para a classe econômica em que estes funcionários estão inseridos em comparação com a média salarial dos demais cidadãos brasileiros⁶⁸. A remuneração de tais carreiras garante que magistrados e magistradas figurem entre os 0,5% mais ricos da população brasileira (Ramos e Castro, 2019, p.12) e que sua média salarial chegue a ser o correspondente a doze vezes o valor da média salarial do país.

Para além dos salários, este grupo também desenvolve dentro do “campo” jurídico um “habitus” específico, acessando espaços políticos e culturais que não estão disponíveis para a população em geral e nem mesmo para a maioria dos(as) bacharéis(elas) em Direito. Esse “habitus” para Ramos e Castro é responsável por estabelecer laços entre os agentes e “influenciam diretamente nas relações pessoais estabelecidas e nas vantagens que se pode conquistar dentro desse campo” (2019, p.21).

Ainda neste sentido, Frederico Almeida (2010) em sua tese de doutoramento deixa evidente que a elite política do judiciário brasileiro tem uma origem regional e de formação

⁶⁸Não olvidando que as elites não são uniformes e que existem disputas entre suas frações nos aproximamos da concepção de Codato e Pressinoto (2009), também adotada por Ramos e Castro : “Considera-se elite o seletto grupo de indivíduos que se apropriam em maior quantidade daqueles bens que são mais valorizados em seus respectivos campos de atuação.” (Codato e Pressinoto, 2009, p. 252).

educacional bastante similar. A maioria dos agentes envolvidos na chamada “reforma do judiciário de 2004” nasceu nos estados do Sudeste brasileiro, e tiveram sua formação nas chamadas “faculdades tradicionais”, como a USP e a UFRJ. Este é um quadro que também se reproduz na composição dos tribunais superiores, a exemplo do STF, como exemplifica o levantamento de André Marrenco dos Santos e Luciano Da Ros (2018).

Mas nesta pesquisa um outro desafio se impôs: os serventuários, aqueles que são servidores - e não juízes ou desembargadores -, poderiam figurar como parte integrante desse mesmo grupo? Poderíamos classificá-los a partir do parâmetro econômico, já que possuem salários que se destacam em comparação a média salarial brasileira e até mesmo em comparação com a média salarial dos demais servidores públicos. Mas este fator isolado é capaz de definir os trabalhadores do judiciário enquanto elites do funcionalismo público?

A adoção da noção de “elite” na pesquisa, precisou ser complexificada, pensando esses servidores como integrantes de um campo elitizado, mas como integrantes fronteiros desse grupo. “Elite” deve ser entendido como um conceito referencial e nem sempre autorreferencial (Gomes, Motta e Lima, 2021), o que quer dizer que a percepção dos sujeitos sobre sua própria posição é variável. Seria simples enxergar os servidores do poder judiciário enquanto constituintes de uma elite, seja pelos acessos a bens culturais que dispõem, seja pela realidade de remuneração em comparação com os outros servidores públicos; no entanto, essa perspectiva ganha novos ângulos se considerada a autopercepção desses sujeitos.

Muitos desses agentes não veem a si mesmos enquanto pertencentes a um grupo de elite, em especial ao refletirem sobre o convívio com outros agentes do sistema de justiça em seu cotidiano – desembargadores(as), juízes(as), promotores (as), procuradores(as), defensores(as) e até mesmo advogados(as). É possível levantar hipóteses para essa autopercepção: a primeira delas é a própria diferença salarial entre as profissões; a segunda é a existência marcante de uma hierarquia entre as funções que não decorre exatamente da estrutura institucional, uma hierarquia não explícita e bastante demarcada que evidencia diferenças entre as diversas frações dessa elite (Brito, 2017).

As relações estabelecidas entre estas frações da elite perpassam necessariamente um aprendizado comportamental que não diz respeito apenas às atividades funcionais diferenciadas. Parece coerente que funções diferentes sejam exercidas por trabalhadores diferentes, por exemplo: é esperado que um analista judiciário exerça um trabalho diverso do de um escrevente de cartório (cargo que não exige formação de ensino superior) e de um juiz. Ocorre que a experiência no Tribunal deixa claro que estas relações e separações estão pautadas

também por elementos fora de uma lógica racional-burocrática do exercício de atividades profissionais especializadas. Arriscaria dizer, que elas reproduzem práticas de caráter estamental, onde as delimitações são realizadas a partir do status pessoal, e não a partir das circunstâncias funcionais.

Novamente, como aponta Bonelli (2010), no Direito o processo de profissionalização das áreas de atuação vai ocorrendo também através da distinção com outros profissionais da área jurídica. O que percebi no campo é que entre os servidores essa constituição identitária, que classifico de fronteira, tem como baliza principal a proximidade ou afastamento com as figuras da magistratura. O servidor é aquele que não é o juiz, mas têm seu papel definido a partir dele, de forma que seu cotidiano e trânsito no Tribunal dependem do grau de proximidade que estabelece com o agente da magistratura.

Tais vínculos começam a ser construídos e/ou acionados já no início da vida laboral. Por exemplo, em um dos momentos do curso de formação acompanhei a seguinte conversa entre três novas servidoras⁶⁹. “*E aí, como está lá?*” “*Tá bem né, a gente vai tentando conciliar, fazer suas seis horas ali...*” “*Mas também a gente tem que fazer as coisas direito né? Porque a gente também não pode se queimar, depois você vai virar ali colega né?*”. No contexto da interação, as servidoras estavam discutindo a necessidade de conciliar a carga horária de trabalho com o estudo para magistratura. Tinham a preocupação de otimizar o tempo de trabalho, reduzindo-o ao mínimo necessário para preservar o tempo de estudo para concurso, mas simultaneamente se preocupavam em não ficarem “queimadas” diante dos possíveis futuros colegas, os juízes.

Atingir a magistratura nessas interações aparece não apenas como mudança de função ou carreira, mas como mudança de status. Os juízes fazem parte de uma classe profissional que se distingue não só pelas funções que exerce, mas que confere a estes indivíduos o pertencimento a um grupo social distinto, ao qual essas servidoras pretendem ascender, tornando-se suas ‘colegas’.

Esta situação torna explícitos pontos importantes do modo de pensar dos servidores da justiça. O primeiro deles é sobre as pretensões e expectativas com a função de servidor: encontrei durante o campo diversos indivíduos que viam o seu cargo como uma atividade transitória, que seria exercida até o momento que fosse possível passar em outro concurso (melhor, mais bem remunerado, com mais status social), adotando uma lógica já estabelecida

⁶⁹Nesse caso considero importante situar a aparência das servidoras recém-ingressas: eram três mulheres brancas, de estatura mediana, com cabelos longos e lisos, com mechas loiras. Aparentavam menos de 30 anos e usavam calça jeans e blusas sociais, pequenas joias douradas e sapatos de salto médio.

no mundo dos concursos de dividir os cargos públicos entre “carreiras meio” e “carreiras fim”. Para quem pensa o cargo de servidor da justiça como uma “carreira meio”, o bom convívio com os integrantes da magistratura era uma forma de se aproximar de “futuros colegas”, ou seja, se aproximar de um grupo que pleiteavam integrar em breve o que desde já ajudava na construção de um “habitus” futuro. Já para outras pessoas a proximidade com os magistrados era uma forma de conseguir aumento na remuneração (com funções gratificadas⁷⁰), ou ainda de ganhar mobilidade dentro dos órgãos e setores do Tribunal (escolhendo o local de trabalho entre as diversas varas, gabinetes e setores, por exemplo).

A importância de assegurar essas relações é reforçada no cotidiano desses servidores e envolve desde o respeito a demarcação de espaços geográficos no tribunal⁷¹, a atenção ao uso correto dos pronomes de tratamento que deverão ser utilizados⁷², passando pelas vestimentas que devem ser utilizadas nos ritos solenes e incluindo até as expectativas sobre gostos pessoais, práticas de consumo, viagens, etc. Essa estrutura de hierarquização é em alguma medida reproduzida entre os próprios colegas servidores. Quanto mais próximos da magistratura mais assegurados estão seus benefícios e maior o poder que exercem e deferência que exigem dos outros colegas.

Mesmo entre colegas servidores e mais fortemente entre servidores e juízes/desembargadores existem expectativas rígidas sobre os campos de circulação social dos indivíduos e é sobre essa expectativa que se definem as formas de tratamento dentro da estrutura do Tribunal. Quais ambientes sociais espera-se que o colega frequente, que tipo de celular deve possuir, onde seus filhos irão estudar, onde se espera que passe férias etc. Em outro momento, uma das interlocutoras, durante uma conversa informal, evidenciou o quanto o seu destino de férias foi tema de conversa no ambiente de trabalho. Ela teve melindres para pedir a liberação para as férias que estavam acumuladas, já que precisava da liberação da chefia direta. Além de precisar negociar a possibilidade de gozar ou não das férias ouviu interjeições de admiração ao

⁷⁰ Cabe esclarecer aqui o funcionamento das funções gratificadas (FG) no judiciário estadual. As funções são concedidas aos servidores de carreira e permitem um ganho remuneratório considerável. Quem determina o servidor que ganhará a função são os desembargadores e juizes, e elas geram um ganho remuneratório que pode chegar a até 100 % em cima da base salarial. Da mesma forma que é a magistratura que escolhe para quem serão dadas as funções, é ela também quem decide sobre eventuais revogações da função, o que pode ser feito a qualquer momento.

⁷¹ Existe uma garagem específica para os desembargadores onde motoristas os aguardam e ficam à sua disposição. Existe apenas um elevador no prédio que se destina a essa garagem, e ele tem parada na frente do Gabinete da Presidência do Tribunal. Ainda que não haja uma restrição explícita nas palavras dos interlocutores: “*A gente diz que aquele elevador é dos desembargadores, eu nunca vi nenhum servidor usando, só se for um servidor muito sem noção*”.

⁷² “Desa” e “Deso” – abreviação de desembargadora e desembargador – são os termos corriqueiros com que os servidores se referem aos(as) desembargadores (as), mesmo quando não fazem parte da equipe direta destes.

dizer que passaria 30 (trinta) dias fora do país. *“Ela não esperava que uma reles escrevente de cartório fosse passar um mês na Europa”*.

Mas estas expectativas não estão vinculadas apenas à questão remuneratória ou ao cargo exercido: em um dos almoços no restaurante do TJ um dos interlocutores relata um jantar na casa de uma das colegas de equipe, que exercia a mesma função que ele, e justifica o tratamento que ela recebia da chefia. *“É porque Fulana é esposa de Fulano De Tal, você sabe quem é, né?”* - diante da minha negativa ele continua – *“Fulano de Tal, ele é um advogado, tributarista, famosíssimo, dá aula em faculdade e tudo. É claro que ela não tem necessidade de ficar ouvindo coisa de Cicrano (chefe do setor). Ela tá aqui como um desafio profissional, pra fazer algo novo, para se testar... Não precisa do dinheiro, ganha mil vezes mais que muito desembargador. É claro que o tratamento é outro, e também se não for, ela sai”*.

Esse exemplo demarca claramente como as lógicas de tratamento estão pautadas por uma percepção própria do conceito de igualdade. Como bem pontua Luís Roberto Cardoso (Cardoso de Oliveira, 2025), o sistema de justiça reproduz internamente uma concepção de igualdade presente na sociedade brasileira que concilia a diferença oriunda das circunstâncias com a diferença demarcada pelas características do sujeito. Explico-me, o tratamento especial que esta servidora recebia da sua chefia é justificado discursivamente não por uma circunstância específica na organização funcional, ou no tipo de trabalho que exercia, mas sim, por suas características subjetivas, no caso, por ter o status de ser “esposa de alguém.” Acerca dessas diferenças entre as elites, como pontuam Laura Gomes, Antonio Motta e Antonio Lima (2021, p.):

Deste modo, as etnografias das elites podem contribuir para elucidar diferenças entre as elites e, sobretudo, o modo como os outros grupos as percebem. Por isto, de acordo com esta perspectiva, deve-se examiná-las a partir do próprio ponto de vista interno ao grupo, a fim de poder entender sua visão de mundo e suas relações sociais desde o seu “interior”.

Ainda sobre as relações serventuários/magistrados, os estudos de Pedro Heitor Geraldo (2023) e de Luiz Sampaio (2020) refletem acerca do tipo de vínculo que se estabelece entre essas categorias. Para os autores, na justiça brasileira, mais do que servidores públicos, os serventuários da justiça são “servidores do juiz”, ou quando muito, do gabinete. Ou seja, seu vínculo não é ao cargo, mas a outro indivíduo ou a um lugar. Por isso, não é incomum conhecer servidores que acompanham juízes ou desembargadores por toda sua carreira institucional e ainda que mudem de setores são reconhecidos como servidores de tal ou qual juiz/desembargador.

Logo em uma das primeiras Sessões de Julgamento que presenciei no Tribunal, esse tipo de vinculação ficou evidente. Ao sair do salão onde acontecia a votação encontrei um conhecido no corredor, se dirigindo para entrar na sessão. Perguntei rapidamente se ele estava ali, se ia participar da sessão, pois lembrava que ele era assessor “de uma” desembargadora. Ele me esclarece: *“Não, eu agora tô no setor Tal, é que a desembargadora Sicrana me chamou, essa turma cada hora muda o voto, ela pediu pra eu vir pra orientar”*. Mesmo trabalhando em outro setor a mais de um ano, o servidor teve que se deslocar para o salão das sessões para instruir uma das desembargadoras (a quem já tinha estado vinculado no passado) em seu voto. Mais uma vez o trabalho não é delimitado pelo cargo que se ocupa, mas pelas relações que se estabelecem.

Estes tipos de vínculos que extrapolam as previsões de qualquer organograma institucional não são incomuns, e em alguns casos podem ter nuances ainda mais agudas, ganhando tons de anedotas. Trago a seguir apenas uma amostragem do tipo de comentário corriqueiro que ouvi durante a pesquisa: *“Lá na minha vara tem dois servidores que já têm 15 anos com ele (o juiz), seguem ele para onde ele vai. Uma dessas servidoras corta frutas todo dia pra servir o juiz. Acaba sendo bom e ruim, é bom no sentido que eles já sabem tudo como funciona, a prática do magistrado, mas é ruim porque tem essas condições né? E olha que eu nem acho ele uma pessoa ruim, nem escrota, mas enfim, tem essas lógicas, né?”*.

Em outra narrativa o lanche não era de frutas: *“Eu estava em uma vara em que o juiz já era um senhor bem mais velho ‘todo fofinho’ e as responsáveis pela organização das varas eram duas mulheres que vinham acompanhando-o durante os vários anos de magistratura. Elas preparavam lanche pra ele toda a tarde que ele estava no fórum, toda tarde alguma das duas ia lá e servia o lanche dele. Chegava a ser engraçado, um dia mesmo eu tava lá na copa quando uma delas entrou perguntando: ‘Alguém já preparou o leitinho do juiz?’”*

Os relatos continuam: uma juíza recém-empossada em uma cidade do interior adoeceu e pediu para que uma das suas servidoras levasse sopa na sua casa para o jantar; um assessor era o responsável por comprar as passagens das férias e presentes para os filhos de um desembargador. Um outro era responsável por carregar a bolsa da desembargadora. Um terceiro foi questionado publicamente pelo desembargador, durante uma sessão, por que sua produtividade estava reduzida no último mês; ao responder que tinha sido seu mês de férias recebeu em resposta um sonoro: *“E o que eu tenho a ver com isso?”*. Tais casos, embora absurdos, com o tempo foram se tornando corriqueiros; o contínuo relato dessas práticas pelos

meus interlocutores fez com que, em alguma medida, ocorresse um certo processo de “normalização” delas pra mim.

Novamente recorremos a Cardoso de Oliveira para refletir um ponto de conflito: nem sempre a tensão entre um horizonte igualitário e um outro de caráter estamental é vivido pelos sujeitos como um drama - o que ocorre cada vez que o tratamento diferenciado é vivenciado como um sinal de desrespeito (Cardoso de Oliveira, 2025). “Levando a sério” a percepção dos atores com que dialoguei poderia até dizer que entre os recém chegados as situações narradas geravam certo incômodo; mas para os que já tinham experiência na prática judiciária essas demandas muitas vezes eram lidas como sinais de confiança, e até geravam uma certa sensação de prestígio.

Esse é um aspecto que ganha relevo nas análises empíricas como a que realizei, uma vez que o sentido dado a essas práticas, gera emoções e sentimentos nos autores que não são necessariamente negativos, e nem associados a noção de “indignidade”, seria equivocados, portanto, trata-las uniformemente como desvios, ou símbolos de uma prática condenável. Esta última percepção não é uníssona entre o corpo de servidores com que conversei. Conforme Luis Roberto Cardoso de Oliveira:

Como ênfase ao longo do livro, demandas de direito e de tratamento igualitário são motivadas pela percepção de injustiça ou de inferiorização, quando o tratamento em tela nega ou desvaloriza a dignidade daquele (grupo ou pessoa) que se vê inferiorizado. Em outras palavras, quando o ato ou situação de referência fere o que é socialmente concebido como correto, adequado ou justo, e o significado destes atos não pode ser aferido exclusivamente a partir da perspectiva do observador externo. (Cardoso de Oliveira, 2025, posição 864)

Para alguns desses atores, estas práticas não necessariamente ferem a dignidade dos agentes porque não são percebidas por eles como “desigualação” ou desconsideração; uma vez que a própria concepção de igualdade no Brasil convive com definições ambíguas do que configura o tratamento esperado no mundo cívico (Cardoso de Oliveira, 2004, 2009, 2024, 2025). Penso que um dos elementos cruciais de socialização no mundo do Direito – que ocorre desde a formação em bacharel e se perpetua na vida do trabalho – é o de apreender esse tratamento desigual como não ofensivo; permitindo justificar ‘moralmente’ tratamentos diferenciados como não arbitrários, por exemplo.

Maria Sarrabayrouse (2015) percebeu em sua pesquisa sobre o processo de reforma judicial na Argentina exemplos próximos aos que trouxe aqui. Para a autora, na realidade

argentina essas características de funcionamento do judiciário perpetuam durante o regime democrático as práticas autoritárias do regime militar:

Justo es decir que las primeras víctimas de estas barrocas reglamentaciones son los mismos empleados judiciales o todo aquel “inferior” —en términos escalafonarios— con respecto a un “superior”. En diversas charlas y entrevistas con empleados judiciales, los mismos relataron el sometimiento a auténticos “rituales de humillación” por parte de sus “superiores”:
[...]

bajo esa idea de familia judicial, los jueces se creen que son la cabeza patriarcal del juzgado y ejercen auténticos actos de tiranía con sus empleados. Frente a la posibilidad de una sanción —vos sabés que la posibilidad del sumario está a la orden del día en tribunales—, los jueces hacen que sus empleados ¡les pidan perdón públicamente! ¡Les exigen un arrepentimiento subjetivo! Si no, la sanción pervive. (Sarrabayrouse, 2015, p.153)

No caso brasileiro, conforme discutido no segundo capítulo, entendo que esse tipo de prática remonta à própria fundação do Estado nacional sendo muito anterior à ditadura civil-militar implantada na metade do século XX. O poder judiciário, no entanto, é um espaço ímpar de reprodução dessa hierarquia pessoalizada que não só endossa tais práticas como as atualiza em um regime democrático, mantendo vivos práticas e valores de uma sociedade de caráter estamental.

Nos relatos que trouxe acima entendo que é imprescindível evidenciar ainda um papel generificado. Essas práticas de serviço expressas em cuidar do lanche, da comida, ou da agenda e compromissos pessoais dos magistrados ficavam em sua imensa maioria sob a responsabilidade de servidoras mulheres, em geral aquelas que exerciam o papel de chefia das varas/gabinetes (chefes de gabinete, ou chefes de secretaria). A última pesquisa do CNJ (2020) sobre o perfil dos serventuários comprova que, de fato, mulheres brancas são maioria nesses cargos. Mas gostaria de propor que, para além de representarem uma ascensão profissional, a escolha dessas mulheres pode vir de um reforço de estereótipos de gênero que as veem como aquelas que são “organizadas”, que conseguem não só organizar o trabalho, mas também “cuidar” de outras pessoas. As chefias exercidas por essas mulheres se confundem com um trabalho de assessoria pessoal, próximo do que se espera do trabalho de uma secretária ou de uma assistente pessoal.

Estas práticas não podem ser pensadas apenas como algo individual, que tem a ver com a personalidade ou formação de determinados membros da magistratura. Na verdade, o discurso institucional também aponta nesse caminho: na semana do dia 11 de agosto deste ano, que

marca o “dia da magistratura”, por exemplo, a Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) incentivou que os servidores fizessem homenagens aos “seus” juízes.

Imagem 7- Card veiculado pela SEGESP na data de 07 de agosto de 2025 por ocasião do dia da magistratura



Fonte: Card veiculado pela SEGESP em grupo de servidores no aplicativo Whatsapp.

Essa deferência aos magistrados também esteve evidente em outros momentos institucionais. Por exemplo, durante o evento de acolhimento do Boas-Vindas um dos servidores palestrantes fez referência direta às juízas e aos juízes com quem trabalhou diretamente durante sua carreira: *“Então, era algo inacreditável para uma realidade, porque só tínhamos seis servidores, e eu era um deles, e com 24 anos, com três meses de unidade, eu fui designado por uma juíza que estava aqui de manhã, doutora Beltrana para chefiar um cartório como escrivão designado em face não da minha competência, porque eu tinha acabado de chegar com 24 anos, mas da escassez de servidores. E aí começa a minha história aqui no tribunal, com a coragem de assumir funções, com a coragem de assumir responsabilidades. (...) E, por conta daquele trabalho de responsabilidade, lá, aos 24 anos, eu fui o primeiro diretor de secretaria dessa vara, uma vara sem processo nenhum. Começou do processo 1, do processo 2, do processo 3. Um prêmio por aquela responsabilidade, por eu ter abraçado algo sem medo e acreditando que o estudo é uma ferramenta de transformação de vida, e foi isso que aconteceu comigo. (...) O juiz de primeiro grau não tinha assessor. Trabalhava sozinho com estagiários e servidores de cartório. Então, em 2011, aquela mesma, aquela juíza que tinha me convidado para assumir o cartório com 24 anos, depois de três meses de tomado*

posse, olhou para um lado e me convidou para ser o assessor. Então, de fato, foi acreditando no meu trabalho, no meu potencial, me dedicando, que eu consegui chegar, em 2011, à assessoria de magistrado. E, com ela, em razão da confiança que eu agradeço todos os dias, doutora Beltrana, foi que eu vim trabalhar na corregedoria, trabalhei em cartórios judiciais, extrajudiciais, depois para a vice-presidência. (...) Trabalhei com a desembargadora Ciclana, que estava aqui pela manhã, e hoje eu sou chefe de gabinete, eu sou assessor-chefe lá do desembargador Fulano que alguém aqui deve ter sido aluno em algum momento da vida. (...) E a juíza que eu acabei de falar, acabou de chegar, a doutora Beltrana responsável por estar aqui falando com vocês hoje, aquela que lá, quando eu tinha 24 anos com três meses de cartório, me colocou para ser escrivão designado no cartório com 80 mil processos. Não, porque não tinha outra pessoa, que eu disse a eles, e eu fui estudar para aprender. (...)”.

A menção do servidor não foi apenas sobre os setores por onde circulou, mas destacava os vínculos pessoais desenvolvidos com as antigas chefias, fazendo questão de citar seus nomes diversas vezes, em tom de deferência e sempre com expressões de gratidão. O palestrante associou sua trajetória profissional com um caminho de possibilidades para quem quisesse estudar e para quem desejasse contribuir com o Tribunal, ressaltando que não tinha ninguém da família na área do Direito, e que, portanto, o Tribunal era um espaço que concedia oportunidades para aqueles que “tivessem vontade”.

Há uma aparente contradição em um discurso que articula valores meritocráticos de “esforço”, “empenho” e “dedicação” com valores que reforçam uma perspectiva de “apadrinhamento” como “gratidão” e “lealdade”; associando o seu avanço na carreira a pessoas específicas que seriam as “responsáveis” pela sua ascensão. Ao que parece, na narrativa da vida funcional desse servidor, o fato de não possuir parentes no mundo do Direito foi algo que precisou ser suplantado com a construção de relações de confiança pessoal e lealdade com as suas chefias.

Mais uma vez, o exemplo demonstra a convivência de duas lógicas aparentemente contraditórias. A trajetória narrada ao mesmo tempo que desenha a ascensão profissional como resultado de critérios objetivos, racionais, típicos do modelo burocrático weberiano reforça a importância das relações pessoais, que neste caso em específico foram responsáveis pelas indicações que fizeram esse servidor “subir na carreira”.

Gostaria ainda de acrescentar para a análise das situações descritas a noção de cidadania relacional do Roberto DaMatta (1997). Além de não configurar um insulto moral (Cardoso de Oliveira, 2004) contra os atores, a proximidade com a magistratura poderia ser responsável por

uma ‘transferência de status’ especialmente aos servidores “de juiz”; uma vez que, na proposta de DaMatta mais do que a função e o papel dos “indivíduos”, a estrutura social brasileira afirmasse a partir da “relação” entre “pessoas” (DaMatta, 1997; 1997(b)). É essa proximidade com a elite do Direito que divide os servidores entre os que “têm influência” e trânsito e os “cães sem dono” - expressão que foi utilizada por uma interlocutora para se referir aos servidores que não têm vínculos pessoais prévios com ninguém no Tribunal e que também não foram “apadrinhados” durante sua vida profissional⁷³.

Pensar essa “cultura do serviço” entre os servidores pode ser importante para vislumbrar como a “burocracia brasileira”, pretensamente racional e impessoal no sentido clássico proposto por Weber, na verdade se assenta em uma “hierarquia envergonhada” que perpetua práticas antidemocráticas e anti-igualitárias (Wagner Brito, 2017). Wagner Brito chega a uma conclusão similar ao pesquisar os cartórios das varas cíveis do Rio de Janeiro, afirmando que: “Por um lado, o sistema se diz igualitário e garantidor de direitos individuais, mas ao mesmo tempo, se movimenta e se concretiza por ferramentas hierárquicas e também autoritárias que naturalizam a complementaridade de pessoas socialmente desiguais e acentua a desigualdade” (Brito, 2017, p.156).

A pesquisa do autor se desenrolou principalmente no primeiro grau de jurisdição (varas) da comarca do Rio de Janeiro. Na minha observação, cabe pontuar que essa estrutura hierárquica ganha ainda mais nuances se compararmos os relatos de servidores que trabalhavam no primeiro grau de jurisdição (“varas”) e aqueles que trabalhavam no segundo grau de jurisdição (“gabinetes”). Nos relatos que coletei a vivência dos servidores atuantes no segundo grau foi mais atravessada por essas demarcações de distinção.

Um dos servidores que entrevistei antes de tomar posse no Tribunal baiano tinha atuado junto ao segundo grau de jurisdição de outro Estado, na posição de membro de um programa vinculado ao CNJ. Quando perguntei como vinha sendo sua relação com o magistrado da sua vara ele respondeu: *“Era uma preocupação muito grande que eu tinha. Inclusive porque, quando eu trabalhei no programa ‘Xis’, eu atuava bastante no Tribunal de Justiça lá do Estado*

⁷³ Mais uma vez a observação no Tribunal se assemelhou muito aos exemplos trazidos por Roberto Damatta em seu texto “Sabem Com Quem Está Falando? Um Ensaio Sobre A Distinção Entre Individuo e Pessoa no Brasil.”. como ele explicita no seguinte trecho: “Mas, para tornar a situação complicada, havia muitos casos em que o “sabe com quem está falando?” tinha sido usado por um inferior (ou subalterno) contra outra pessoa qualquer, com uma *identificação social vertical* mediatizando o uso da fórmula, isto é, com o subordinado tomando a projeção social do seu chefe, patrão ou empregador, como uma capa de sua própria posição. Desse modo, são fartos os exemplos do empregado usando o ritual de afastamento do seguinte modo “sabe com quem está falando? Eu sou o motorista do Ministro!” (ou do General Fulano de Tal ou do Chefe do SNI!)” (DaMatta, 1997(b), p.10)

‘Dábliu’. Então, eu tinha contato com diversos magistrados, né. Eles não estavam, eu não estava submetido hierarquicamente a nenhum deles, né. Eu tinha uma atuação bastante independente, mas eu percebia qual era a relação que eles costumavam ter com os servidores do tribunal. Então, quando saiu a minha nomeação, eu fiquei muito preocupado com isso, sabe. De acabar encontrando algum profissional magistrado aqui que tivesse um perfil parecido com aqueles que eu tinha visto ao longo da minha trajetória. E fui surpreendido positivamente, de verdade. E me deu um pouco mais de tranquilidade também, porque eu vim com muito receio de saber se estava fazendo realmente a escolha certa e tudo mais. E aí, me deu muita tranquilidade. O magistrado aqui é uma pessoa muito sensível, muito próxima da equipe, assim, muito aberta. Então, está sendo um aprendizado muito grande nessa relação com ele”.

Tentei aprofundar um pouco mais sobre que perfil foi esse que o servidor percebia na experiência anterior no segundo grau: *“Eu percebia, né, que essa questão da hierarquia era muito acentuada, digamos assim. Algumas vezes, né, alguns magistrados tinham uma postura deselegante, desrespeitosa. Isso é um pouco comum, infelizmente. Pelo menos ali, naquela experiência que eu tive, eu percebi com alguma frequência e me levou a crer que era um perfil que eu poderia encontrar com uma facilidade maior. Por conta do próprio cargo de ser magistrado e o que isso significa, enfim, no Brasil e tal. Então, acho que eu percebia isso em alguns perfis de magistrados. Também tinha esse perfil um pouco mais humano, respeitoso, que é o mínimo, né? Mas eu conseguia ver também esse outro perfil um pouco mais desrespeitoso, duro, muitas vezes, em alguns magistrados lá. Mas como eu não estava numa relação ali na hierarquia com eles, minha atuação era outra, então isso não me atingia diretamente, mas eu percebia naquelas relações ali que eu estava acompanhando que existia isso”.* Tem uma questão importante evidenciada aqui que é o que significa ser juiz no Brasil. Para além de um cargo público, e para além da remuneração, existe um sentido social da função que coloca esses indivíduos pertencentes a um lugar específico na sociedade brasileira e, portanto, lhes dão o aval de ter determinados comportamentos.

Ainda que tais situações estivessem presentes nos relatos e vivências dos servidores do primeiro grau, o fato destes comportamentos estarem mais evidentes na vivência do segundo grau de jurisdição me conduz a algumas justificativas possíveis. A minha hipótese é que isto tem a ver como pelo menos dois elementos mais presentes no segundo grau: a convivência mais próxima com o topo da elite do judiciário local e também uma realidade remuneratória diferenciada. Esta última proposição se deve ao fato de que os servidores do segundo grau estão

em contato mais direto com desembargadores, permitindo uma circulação de cargos de comissão, funções remuneradas e possibilidades de ganhos financeiros muito maior.

Barbara Lupetti Baptista, em pesquisa no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro também percebeu movimento semelhante. A autora ressalta que ainda que não haja uma hierarquia formal entre as duas instâncias aqueles que estão no segundo grau, sejam magistrados ou servidores detêm maior prestígio. Nas palavras da autora:

Percebi, em campo – embora não haja hierarquia legal entre os distintos graus de jurisdição - que as instâncias recursais são reconhecidas como hierarquicamente superiores à 1ª instância processual, o que se dá em razão de sua própria competência, que é rejulgar os processos sentenciados no 1º grau. Os Desembargadores têm mais poder e prestígio, sendo mais benquistos e respeitados do que os Juizes, comportamento que se reflete não só no campo²⁰³, mas na sociedade de forma geral.
(Baptista, 2007, p.203)

No Tribunal de Justiça da Bahia, essa percepção também circulava entre os servidores. *“Sem contar que... aí é outra questão que vou deixar para o jornalismo investigativo. Sem contar nas aberrações que existem na folha de pagamento do Tribunal de Justiça da Bahia. E se alguém tiver a coragem de entrar naquela folha, estou falando isso porque eu fiquei de sábado até hoje de manhã analisando a folha do tribunal para tentar criar uma proposta que possa satisfazer todo mundo. E eu tive que analisar os vencimentos de um por um. Olha, é coisa assim que eu fiquei ... estarrecedor ... Só pra eu te dar um dado: todo mês existe um rodízio de 10 servidores que consomem R\$ 1 milhão da folha do tribunal. Dez servidores. Todos os meses. Estou dizendo que são as mesmas pessoas? Não? Mas existe um grupo de servidores que vão revezando por conta de 13º salário, 13º salário, férias, abono, enfim. Como eles já têm um vencimento significativo, quando chega nesse período, aí duplica e aí consomem 10. Estou falando 10, 10 pessoas. Esse valor de R\$ 1 milhão equivale ao salário anual de 6 assessores. Olha, estou falando de 6 assessores. Um salário de um assessor no cargo chega a 12, se for técnico, a depender 15... Então, R\$ 15 mil. Estou falando de 6 assessores no ano. (...)Aí qual é a grande contradição disso tudo, Raquel? É o seguinte. A grande parte desses servidores, deste grupo de servidores, estão no 2º grau. No segundo grau existem cargos de confiança, e que o desembargador nomeia como ele quer. A administração também nomeia como ela quer. Mas no primeiro grau não existe. No primeiro grau, a única forma de ascender a um cargo em comissão é estando servidor do tribunal e ganhando uma função de confiança. Os assessores, os diretores de secretaria, todos eles são servidores públicos”.*

Segundo o interlocutor, essa distorção salarial seria proveniente de uma série de legislações antigas que permitiam o acúmulo de funções e benefícios e a integração de

benefícios aos salários destes servidores. Dessa forma, no tribunal baiano, haveria uma cisão entre servidores do primeiro e do segundo grau, sendo que estes últimos estão em uma posição mais alta no *campo* jurídico, além de pertencerem de fato a uma elite econômica.

A diferença das experiências entre o primeiro e segundo grau leva a acreditar que maior proximidade com o “poder” acentua as assimetrias e as relações hierarquizadas, uma vez que um agente pode escolher a quem conceder benefícios se instaura entre eles uma relação de dívida e gratidão. Para Sarrabeyrouse (2015, p.149):

Remitiéndonos al poder judicial, lo que nos interesa ver es, básicamente, qué se dona, qué se devuelve y quiénes intervienen. Respondiendo de un modo conciso, podemos decir que lo que se dona, ante todo, son “favores”, los cuales se traducen, fundamentalmente, en designaciones, ascensos, promociones, recomendaciones. A su vez, estos dones se devuelven con “agradecimientos”, los cuales pueden adoptar diferentes formas: reconocimientos verbales directos o ante terceros, o designaciones, recomendaciones, acceso a información determinada (...).

A autora elabora acerca das implicações que este tipo de relação estabelece; para além da recompensa financeira se instaura um processo de intercâmbio condicionado a uma coerção moral entre aquele que doa e aquele que recebe. Como aquele indivíduo que recebe a “benesse” normalmente ocupa uma posição inferior à daquele que doa, a forma de retribuição do favor não é necessariamente pela devolução de uma benesse equitativa, mas pelo estabelecimento de um vínculo moral de lealdade (Sarrabeyrouse, 2015, p. 149).

Essas fronteiras são borradas quando em algum dos campos sociais os indivíduos se encontram em posições minimamente equânimes, como acontecia no caso da “Esposa de Fulano” narrado acima. Por compartilhar o mesmo meio econômico que seus superiores no Tribunal não teria sido possível estabelecer essa relação de dívida moral e é por isso que os interlocutores afirmam “*É claro que o tratamento é outro, e também se não for, ela sai*”. Mas as relações hierarquizadas não são as únicas relações construídas nesse ambiente. No próximo tópico pretendo aprofundar um pouco mais as “relações horizontais” e as conexões estabelecidas entre os colegas de serviço público.

5.2.1 “No Tribunal, não dá pra ser sozinho”: relações entre colegas, solidariedades e estranhamentos.

A vivência no Tribunal, obviamente não se resume a relação servidor- juiz e ela também é permeada de construção de relações “horizontais” com os colegas de trabalho. Pensando na construção desses vínculos novas nuances são trazidas à tona. Um dos servidores mais antigos que entrevistei pontua a importância dos colegas na sua formação profissional e pessoal: *A*

servidora mais velha que ensinou a escrever. Meu primeiro cargo, minha querida, quando eu entrei no Tribunal Justiça da Bahia, eu era rude. Eu era rude. Eu era rude mesmo. Eu era rude, rude. Rude mesmo, no sentido do termo rude, porque não rude quanto pessoa, mas eu era horrível, horrível na escrita, no português. E aí eu fui logo para uma sala de audiência fazer digitação e tinha uma pessoa do meu lado que digitava e eu digitava. E a primeira conversa que eu tive com a pessoa foi o seguinte: ‘eu sou horrível no português. Então, assim, quando você verificar aqui os erros, você, por favor, me corrija, porque eu estou aqui para aprender. Eu passei nesse concurso, mas sou horrível’. E eu estava na graduação, e na graduação também me ajudou também, a graduação também me fez superar diversas limitações. E o Tribunal de Justiça foi uma escola para mim, eu não sabia nada de lei.[...]Quem me ajudou muito, assim, no processo, que eu fazia muito, meu trabalho era fazer audiência, e quem me ajudou muito foi Fulana que hoje, se eu não me engano, ela é assessora”. “E ela era sua chefe direta, era sua chefia?”, “Não, ela era colega”, comenta ele com uma clara emoção na voz.

Para as pessoas que entrevistei, os colegas de trabalho apareciam nesse lugar, dos reais responsáveis pelos processos de aprendizado cotidiano do trabalho. Em nenhum dos relatos a figura da magistratura aparece como o responsável pela inserção direta dos novos servidores: esta era uma tarefa dos colegas ou quando muito de um mediador entre juízes e servidores, em geral os chefes de secretaria.

Pelo menos no primeiro grau, os colegas assumiam um lugar de construção de solidariedade e apoio, eram os responsáveis por amenizar a rotina demandante de trabalho. “*Eu posso dizer que hoje o local que eu estou é muito bom, a equipe é boa, animada, a gente ri, não tem um dia que a gente não ria, rola muita resenha. É um lugar que faz a gente estar confortável de estar, todo mundo é muito solícito, o ambiente é leve, apesar da pressão do trabalho, porque lá o acervo é enorme pra uma vara só. Contudo, essa leveza permite que a gente vá levando as coisas de forma mais tranquila, não exige aquela... existe uma pressão, ou rixa, não tem nada disso lá. É realmente um lugar muito diferente, digamos assim”.*

Roberto DaMatta, elabora em suas pesquisas acerca do valor do indivíduo e dos vínculos comunitários na sociedade brasileira. Ele propõe uma comparação entre a nossa sociedade e a sociedade Estado Unidense, que evidencia a importância do estabelecimento de relações comunitárias e o valor moral que essas relações possuem na lógica social brasileira. Nas palavras do autor, no Brasil a sociedade “seria heterogênea, desigual, relacional e inclusiva” e “Sua unidade básica não está baseada em indivíduos (ou cidadãos), mas em relações e pessoas, famílias e grupos de parentes e amigos.” (DaMatta, 1997, p. 55). Nas palavras do autor:

Sendo assim, nos Estados Unidos, o indivíduo isolado conta como uma unidade positiva do ponto de vista moral e político; mas no Brasil o indivíduo isolado e sem relações, a entidade política indivisa, é algo considerado altamente negativo, revelando apenas a solidão de um ser humano marginal em relação aos outros membros da comunidade. (DaMatta, 1997, p. 55)

Nesse sentido estabelecer vínculos, relações de coleguismo e amizade não é apenas uma decorrência da estrutura de trabalho, ou uma contingência própria convivência; no Brasil isto também teria a ver com uma certa visão moral de que estabelecer relações é importante para a vida social. Queria acrescentar ainda que, além da valoração moral positiva de se ver pertencente a um grupo, essa possibilidade de trocas valiosas acrescenta outras camadas às relações de coleguismo e/ou amizade.

No entanto, percebi novamente uma diferença entre quem estava lotado no primeiro e no segundo grau. Especialmente no segundo grau, mais do que de relações de amizade as relações ganham um caráter de aliança. Ter colegas em quem confiar era, para meus interlocutores, uma forma de se manter estável naquele lugar: um bom relacionamento poderia inclusive significar proteção frente a uma mudança de gestão, evitar a perda de funções ou mesmo garantir mobilidade para outros setores, no “jogo das cadeiras” dos cargos. Mais uma vez, recorro a observação de Bárbara Lupetti Baptista (2007) no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro:

Os serventuários, de igual sorte, detêm uma posição socialmente favorecida quando lotados no Tribunal e quanto mais alto o escalão da hierarquia Judiciária, mais expressiva torna-se a importância do cargo. Em termos estruturais, as condições de trabalho no Tribunal são melhores, como, aliás, já tive oportunidade de destacar, sendo certo que eventuais vagas surgidas para preenchimento de cargos nessa instância são bastante disputadas. Os assessores dos Desembargadores ganham melhores salários do que os secretários dos juízes (vê-se que até mesmo a nomenclatura do cargo os distancia) e, também socialmente, são mais prestigiados e tido como mais competentes, havendo um espaço melhor reconhecido para eles, inclusive, no campo do conhecimento. (Baptista, 2007, p.203-204)

Essa proximidade entre colegas se torna especialmente importante para os servidores que não tem ligações com os magistrados. Nesse caso é a indicação do colega que garante que ele se mantenha no ambiente do Tribunal e possa acessar as benesses que ele oferece mais facilmente. Novamente Sarrabeyrouse (2015, p.149) traz uma leitura condizente com a o contexto do Tribunal:

A su vez, estas relaciones de intercambio instauran un doble vínculo entre quienes participan: por un lado, establecen una “relación solidaria”, entendida en función del acercamiento de los actores que forman parte del intercambio, pero, por el otro, implican la implantación de una “relación de superioridad”,

en la medida en que quien recibe el don contrae, inmediatamente, una deuda con el donador. Si la jerarquía ya existía, el don no hace otra cosa que reforzarla; en su defecto, la crea.

Um dos interlocutores relatou um encontro fora do Tribunal com um grupo de ex-colegas. Apesar de ressaltar os sentimentos positivos e que gostava muito de todos eles, alguns inclusive com quem ainda mantinha convívio diário no Tribunal, o interlocutor relatava um incômodo: *“Eu saí com o pessoal, e é muito difícil. Aí tem uma hora da conversa que entra, tipo, e aí, a gente não se vê há muito tempo, né, conquistou o quê? Não é conquistou o quê a palavra, né, mas é mais ou menos isso, e meio que vai perguntando: ‘E você já fez as coisas que você disse que ia fazer’? Como se fosse aquele binômio meta/propósito, sabe, tipo, ou a vida é um planner, né. Que estranho, sabe, e aí meio, pra mim, é escancarar que a gente não consegue sair dessa sociedade do espetáculo, que a gente tá ali pra performar e produzir, né, você tem que produzir, mas você tem que produzir pra expor, porque se você não tá produzindo do jeito que as pessoas querem que você produza, ou que as pessoas considerem um sucesso, entre aspas, assim, você não tem que tá bem, não, sua vida não tem que tá legal, não, entendeu?”*. A interlocutora continua narrando os projetos pessoais que estariam sendo buscados por cada um dos seus colegas e acrescenta a seguinte informação. *“Mas aí tem Fulano né, que tá estudando pra juiz; aí como ele tá estudando pra juiz, tudo bem, ele tá no caminho certo”*.

Me parece que entre esses agentes opera com muito mais intensidade uma disputa de posicionamento. A identidade funcional está muito mais condicionada a uma comparação com os outros agentes do judiciário, e o espaço de servidor é visto de uma forma muito mais precária e instável. O que exigiria desses agentes um esforço ainda maior de assimilação e incorporação dos valores hegemônicos do grupo.

Nesses anos de convivência no Tribunal comecei a me familiarizar com nomes de servidores que se repetiam nas conversas que tratavam sobre mudança de função ou de lotação; eram pessoas que circulavam nos setores mais próximos da presidência. Não ficou claro como ou porque esses servidores estavam nas posições que ocupavam, mas eles circulavam em vários desses setores e os burburinhos sobre as alterações na vida funcional de outros servidores sempre incluíam seu nome. Era notório a importância dos servidores do segundo grau de ter boas relações com estas figuras, se manter com boas referências perante elas era garantir sua permanência no Tribunal, principalmente nos momentos “críticos” como os de mudança da mesa diretora. A frase que dá título à essa seção do texto foi ouvida em um desses contextos de “crise”, quando uma servidora ressaltava para a outra a importância de estabelecer aliança e

boas relações pessoais para continuar no Tribunal. Neste caso a frase significava não só fazer parte do quadro de serventuários da justiça, mas, principalmente, fazer parte do grupo de trabalhadores que exerciam suas funções naquele prédio específico, situado na cidade de Salvador, e onde estava a cúpula do poder judiciário estadual.

No exemplo que narrei acima, trabalhar no Tribunal era frequentar um prédio em específico e que significava dominar uma geografia e etiqueta específicas. No texto que se segue pretendo elaborar melhor momentos em que lugares, vestimentas e símbolos materiais figuram como demarcações de desigualdade nas vivências desses servidores. Perpassando para isso os chamados “rituais” solenes.

5.3 “DECLARO ABERTA ESTA SESSÃO”: OS SERVIDORES ENTRE O USO DA CAPA E O SERVIÇO DE COPA.

Em um dia de semana me dirigi ao centro da cidade de Salvador para um bairro de nome Nazaré. O destino era um dos sindicatos da categoria de servidores do judiciário e o objetivo era conversar com um servidor que fazia parte da coordenação do sindicato. Fui com roupas usuais e o encontrei na porta do sindicato já de saída; estava a caminho do Fórum Ruy Barbosa e fomos conversando enquanto caminhávamos.

No meio do caminho entendi que nos encaminhávamos para a sessão de posse da nova diretoria do TJ. Nessa altura da pesquisa já vinha frequentando o Tribunal há um tempo, inclusive as Sessões de Julgamento, mas sempre no prédio mais novo, situado no CAB e descrito no início desse texto. Entramos pela parte de trás do fórum e enquanto ele seguiu direto - tendo sido reconhecido pelas atendentes na portaria - eu me encaminhei para os procedimentos de identificação, apresentei minha carteira funcional da OAB e passei pelos detectores de metal.

Imagem 8 – Fachada do Fórum Ruy Barbosa



Fonte: Fotografia tirada pela autora em visita de campo

Nessa entrada já se percebia uma movimentação considerável de pessoas, e quando me dirigi a um dos elevadores o ascensorista confirmou a minha impressão “*Isso aqui hoje tá uma loucura, um ‘bocado’ de advogado querendo entrar*”. Desci no andar onde estava ocorrendo a posse, notando muitas pessoas de preto no corredor (depois descobri que era o coral da instituição) e muita gente tentando entrar no salão de honra do fórum.

Já tinha entrado no prédio do fórum em outros momentos, principalmente durante o período da graduação; mas nunca tinha entrado naquele salão em específico. Era um salão amplo que na parte da frente se organizava com uma série de assentos em formato circular, me lembrando o salão das Sessões de Julgamento do prédio no CAB, mas com diferenças significativas na arquitetura. Enquanto o salão das sessões de julgamento tinha um ar mais moderno, inclusive adaptado para o uso de tablets situados a frente da cadeira de cada julgador, o salão do fórum de Nazaré possuía um estilo de “prédio antigo”, lustres, carpete e detalhes de arabescos na coluna, no que comumente se chama de estilo neoclássico. Todos os presentes vestiam trajes extremamente formais: terno, gravata e sapatos sociais para homens; e para mulheres, sapatos de salto alto, tailleurs ou vestidos acinturados, maquiagem no rosto e cabelos arrumados em penteados.

Quando consegui me espremer pra dentro do salão a cerimônia tinha acabado de

começar, com a apresentação das autoridades na mesa, entre elas o governador do Estado e os presidentes de órgãos como a OAB, o Ministério Público, e a Defensoria Pública, além do presidente do Tribunal que encerrava seu mandato naquele momento. Me direcionei para o fundo do saguão e comecei a identificar colegas e conhecidos do Tribunal. Todos vestidos com roupas ainda mais formais do que as que costumavam usar no cotidiano. Uma amiga mandou mensagem no celular: “*Ah! Tá todo mundo aí mesmo! Fulana e Cicrano mesmo já estão aí, por causa da nova gestão*”.

Mesmo sendo formada em Direito e mesmo já frequentando o Tribunal por alguns meses na condição de pesquisadora, o evento me impressionou. Até aquele momento nunca havia presenciado evento jurídico com ares tão solenes e com o uso de códigos até então desconhecidos pra mim; mais uma vez o descompasso dos meus trajes ficou evidente. A execução do hino nacional e do Estado, o mestre de cerimônias, a apresentação de um Coral, a deferência com que as autoridades eram apresentadas, a altura dos saltos femininos e até mesmo um guarda carregando uma espada⁷⁴: todos esses elementos que tinham atravessado a minha observação no Tribunal de forma mais matizada, estavam ressaltados.

O uso das roupas formais dos participantes da cerimônia ganhou ainda mais relevo nas minhas observações porque nessa ocasião alguém chegou a ser barrado de entrar no Fórum por estar vestindo bermuda. Quando me dirigia ao elevador ouvi a atendente que nos recepcionou no primeiro andar exclamando: “Tá de bermuda é? Não vi!”, dirigindo-se ao segurança que impedia que o homem avançasse do saguão para o corredor de acesso as escadas e elevadores.

A posse da nova diretoria, foi um exemplo extremo da exaltação de símbolos que já vinha observando durante a pesquisa. Principalmente a questão das vestimentas e da linguagem que há muito já foram identificados como marcadores de distinção entre os “de dentro” e “os de fora” do ambiente do judiciário, conforme narra Sarrabeyrose (ano, p.152):

El reforzamiento de la distancia establecida para con aquellos que quieran, deban o necesiten acceder a la justicia se logra mediante diversos marcadores materiales y simbólicos —tales como la jerga, las formas de tratamiento y etiqueta, los circuitos de circulación definidos según pertenencias y jerarquías— que no conducen a otra cosa que a una discriminación y marginación claras de aquellos que “no pertenecen” al mundo judicial.

No caso dessa solenidade a presença no evento marcava aqueles que estavam “mais próximos” do poder. E isto ficava demarcado também na posição que as pessoas ocupavam no

⁷⁴ Em uma das notas do campo me chamou atenção um detalhe arquitetônico que não existia no prédio “novo” do Tribunal: no fórum Ruy Barbosa, ao lado do Salão Nobre, existiam banheiros e vestiários específicos para desembargadores, sinalizados com uma placa na porta.

salão. Havia uma mesa com cadeiras de espaldar alto onde se situavam as autoridades que conduziram a cerimônia, nesta situação, os integrantes da Presidência que se encerrava naquele momento. Outras autoridades estavam no espaço semicircular na frente desta mesa, alguns servidores e convidados estavam sentados nas cadeiras e, de pé, ao lado ou ao fundo do salão os servidores mais jovens (não por acaso onde encontrei os meus conhecidos; ambos passaram, meses depois, a integrar a nova gestão da presidência).

Imagem 9 - Parte da frente do Salão de Honra do Fórum Ruy Barbosa



Fonte: Fotografia tirada pela autora em visita de campo.

Iniciada a cerimônia houve uma sequência de falas das autoridades presentes, dentre as quais eu destaco a fala do presidente que encerrava o mandato. O presidente fez uma retomada das ações que havia realizado nos últimos dois anos e fez questão de citar nominalmente as servidoras e os servidores que compuseram sua gestão, no que me soou como um gesto não tão usual. Ele também fez referências a própria família na figura da esposa, momento em que foi aclamado com muitas palmas. Quando a nova presidente, desembargadora Cíntia Maria, se dirigiu a mesa central para ser empossada no cargo- o que em termos empíricos significa ouvir e repetir palavras rituais proferidas pelo secretário e assinar um livro – a plateia também se levantou e ela foi aclamada com palmas.

Em verdade, gostaria de destacar os vários momentos de ovação, muito mais comuns nessa posse do que na outra que presenciei (a dos servidores). Praticamente todos os silêncios cerimoniais eram preenchidos por palmas em abundância. Essa prática me lembrou a pesquisa de Danilo Pinto (2013), que se debruçou sobre os ritos de homenagem legislativa, situando entre outras coisas a importância dos “agrados” nas relações institucionais. Assim como na concessão dos selos e medalhas que narrei acima, me pareceu que o grande número de servidores presentes, e a quantidade e repetição dos momentos de exaltação pelas palmas sinalizava o grau de deferência que se devia àquelas autoridades e era responsável por atualizar o tipo de relação que se estabeleceria entre os presentes.

Naquele mesmo ano eu voltaria ao Salão de Honra do Fórum, mas nesta outra ocasião para acompanhar uma das posses coletivas dos novos servidores do Tribunal. Entre essas duas solenidades algumas diferenças: como ressaltai em trecho acima, um público composto de famílias. Cônjuges, pais, avós e filhos, muitas crianças presentes e cheguei a ver um carrinho de bebê.

Alguns símbolos também apareciam de forma diferentes, todas as pessoas vestidas de trajes formais mas como menos rigor do que na experiência anterior. A dificuldade de entrar no salão permaneceu a mesma, mas dessa vez havia uma outra etapa: um livro físico, antigo que os servidores foram instados a assinar antes de entrar no recinto, o livro de posse do Tribunal de Justiça da Bahia. Ao me aproximar da porta de entrada cheguei a ser questionada se já havia assinado, certamente por alguém que achou que eu também tomava posse naquele momento.

Nessa segunda experiência houve também uma diferença no tom dos discursos, e dois deles foram especialmente interessantes. O primeiro foi o proferido pela Corregedora das Comarcas do Interior, responsável por elaborar um texto de boas-vindas a estes servidores, e o outro foi de um dos novos servidores; uma espécie de representante dos aprovados no concurso que se tornavam naquele momento trabalhadores do poder judiciário.

No discurso de Boas-vindas o que me chamou atenção foi o tom emotivo da corregedora, que chegou a ficar com voz embargada em um dos momentos. Não só, mais uma vez presenciei se mesclarem na minha frente o roteiro burocrático com um certo tom íntimo, como a Corregedora desejou literalmente “Boas-Vindas a família do judiciário”. Não quero retomar a discussão já feita sobre esse conceito, mas achei importante sinalizar essas práticas porosas mesmo em momentos de extrema solenidade.

O outro discurso que ressaltou foi o do representante dos servidores, o orador ao se referir aos colegas colocou: “seremos ferramenta, instrumentos e peças” do poder judiciário. Mas uma

vez, a escolha de palavras me soou curiosa. Se a Corregedora clamava pela a inclusão numa família, os servidores se pensavam como partes de uma engrenagem. Os dois discursos brincam semanticamente (ainda que eu não possa dizer que de forma intencional) com duas das concepções acerca do funcionamento do Estado: a “racional” e a “afetiva”.

Mas a grande diferença entre estas duas solenidades foram as expressões de deferência e as ovações de que falei acima. Na posse dos servidores, apesar da presença de representantes de instituições como Ministério Público, OAB e AMAB, as pausas para aplausos foram menos existentes. O rito ganhou menos ares de demarcação das relações, e maior sinal dos “agrados” (Pinto, 2013) foi justamente quando o representante dos servidores agradece pela realização da prova e suplica (nesses termos) por novas nomeações.

Imagem 10 - Salão de Honra do Fórum Ruy Barbosa. Dia de posse dos novos servidores públicos do Poder Judiciário da Bahia.



Fonte: Fotografia tirada pela autora em visita de campo.

Para além dessas manifestações de diferença, as hierarquias também são aprendidas tacitamente a partir do convívio com os colegas. Em uma das conversas um servidor me narrou o processo de seleção para estágio em seu gabinete, dentre os vários estudantes que realizaram a entrevista uma das candidatas chamou atenção pela roupa que trajava: “Essa daí, já parece até juíza”, sua colega teria comentado quando ela entrou no gabinete.

Mas, ainda que eles perpassem o dia-a-dia dos servidores da justiça estes símbolos são ainda mais evidenciados nos “rituais” do judiciário, quando também são utilizados entre “os de dentro” para demarcarem as suas posições dentro do próprio campo. O primeiro destes rituais com que tive contato foi uma das Sessões de Julgamento da Câmara de Direito Público. E o que mais me chamou atenção não foi necessariamente o conteúdo das decisões, nem sequer os votos ditados aceleradamente.

A primeira coisa que reparei foi que os desembargadores e desembargadoras trajavam longas capas pretas com uma gola larga ao redor do pescoço. E posicionados atrás deles estavam outras pessoas, trajando “capas” menores; na verdade era uma veste mais próxima de uma gola larga adornada de um cordão vermelho. Era como se as vestes dos desembargadores tivessem sido cortadas na altura dos ombros. Mais tarde entendi que esses indivíduos, em outros lugares do judiciário, eram chamados de “capinhas”. Apesar desse termo não ser usualmente utilizado na Tribunal Justiça da Bahia eles exercem a mesma função ao redor do Brasil, são os assessores que acompanham os desembargadores nas Sessões de Julgamento. Não por acaso, a observação realizada por Barbara Lupetti Baptista no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro vai no mesmo sentido, apontando papel das vestes no reforço simbólico das hierarquias.

Já na 2ª instância, isto é, nas Câmaras Cíveis do próprio Tribunal de Justiça, como asseverado, a utilização da toga é sempre verificada 209. Todos os Desembargadores vestem-se com a toga nas sessões de julgamento e os funcionários também utilizam uma espécie de veste talar, entretanto, bastante diferente daquela utilizada pelos Desembargadores (para identificar quem é quem) sendo um pouco mais curta e menos suntuosa. Já os advogados que fazem sustentação oral nas tribunas não utilizam a beca, nome destinado à veste talar própria dos advogados, que é também um pouco distinta daquela dos Desembargadores. [...] O traje marca, portanto, a autoridade, o poder dessa categoria e a sua soberania. Eles se vestem de autoridade. (Baptista, 2007, p. 206-207)

A capa menor e a postura de pé atrás dos magistrados deixam transparecer o tipo de relação que se estabelece ali. Os “capinhas” podiam circular entre o espaço da votação e o público, ir aos gabinetes e voltarem para o salão de votação, mas nunca ocupavam o centro do salão, se sentavam ou mesmo ficavam a frente dos julgadores. Mesmo antes de descobrir a função exata que aqueles indivíduos exerciam naquele ritual, sabia que eles estavam em uma posição de submissão aos desembargadores ali presentes, já que suas roupas e posicionamento demarcavam visualmente essa distinção.

A segunda atividade que me assustou nas sessões evidenciou uma assimetria ainda mais escancarada: durante a sessão dos tribunais, os desembargadores e desembargadoras são servidos com comida e água. Existe todo um serviço de apoio com garçons e copeiras

responsável por servir pratos e copos e por retirá-los ao final da sessão. Enquanto os desembargadores expressam suas decisões, e os “capinhas” os auxiliam, vários indivíduos circulam um passo atrás entregando e retirando: pratos, copos e talheres, numa espécie de banquete. De novo, só de olhar, não havia dúvida de que posições esses indivíduos ocupavam na instituição.

O que estranhei na verdade é que a prestação de um serviço público pudesse expor tão publicamente as clivagens da sociedade brasileira. É possível afirmar que os servidores do judiciário compartilham em muito as experiências de qualquer prestador de serviço público, ou nas palavras de Lipstky (2019) de qualquer um que seja um burocrata de nível de rua. Mas é difícil imaginar uma outra estrutura no serviço público em que chefias e subordinados tenham distinções visuais tão claras, como o uso de roupas específicas e diferentes; ou ainda um serviço em que os subordinados sejam os responsáveis pela alimentação dos seus chefes no espaço de trabalho, por exemplo.

Os processos de simbolização dessa diferença deixam visível o embate entre as duas concepções de igualdade presentes na sociedade brasileira (Cardoso de Oliveira, 2025). Apesar de falarmos aqui de atos públicos, calcados em uma estrutura republicana, eles se assentam no uso de uma diversidade de símbolos que identificam e demarcam diferenças de status. Se no capítulo anterior a proposta foi dar evidência ao papel institucional na formação do servidor do judiciário, analisando precipuamente os espaços ‘regulamentados’, neste capítulo tentei elaborar a análise a partir dos espaços não regulamentados, prestando a devida atenção aos não ditos, as incongruências e a falta de regularidade de uma outra parte do aprendizado pelo qual passa o servidor para se tornar um serventuário do judiciário baiano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma das muitas leituras que colegas e amigos fizeram desse texto, um dos leitores me chamou atenção para um cacoete de escrita: a minha tendência a inverter a ordem das frases, de preceder o predicado ao sujeito. Ele me questionou: “porque você não fala logo o que quer dizer? Seja gentil com o leitor”, me pediu. Em termos gramaticais tentei corrigir essa mania ao logo do texto, e espero tê-lo tornado de fato, mais gentil ao leitor. Mas em termos conceituais peço licença para fazer uma última inversão: apresentar nessa conclusão o que me levou a escolher o tema dessa pesquisa, algo que a norma recomenda que seja feito na introdução do texto.

Eu tive uma rara sorte na vida que é a de me manter amiga na vida adulta das colegas de infância. Pelo menos duas delas são presenças cotidianas no meu dia-a-dia. Nós três temos a mesma idade, nascemos na mesma cidade e estudamos na mesma sala de um mesmo colégio durante muitos anos da nossa infância a adolescência. Viemos de uma realidade econômica mais ou menos próxima, frequentamos os mesmos lugares antes e hoje e, ainda que tenhamos aqui e ali nossas preferências pessoais, temos um repertório cultural bastante semelhante.

Temos ainda mais uma coincidência: nós três também escolhemos fazer Direito como primeira formação. Mas com o desenrolar da vida, apenas uma do trio seguiu uma carreira pública no judiciário, enquanto uma se tornou cineasta e eu fiz uma segunda graduação em Ciências Sociais, trilhando um caminho dentro do mundo acadêmico do Direito (e bem distante das tradicionais “carreiras jurídicas”).

Mas porque esse fato se tornou importante pra mim? Porque foi nas conversas com essa amiga servidora que uma chave virou na minha cabeça: por que afinal ela fala de tantas coisas que eu desconheço? De onde vem essas expressões? Quem são os personagens dessas histórias que ela me conta? Posso afirmar, portanto, que foi a curiosidade genuína pelo mundo de uma amiga tão próxima que me levou a querer olhar de perto e entender: em que momento mesmo é que alguém ganha essa “cara” de servidor?

Para realizar essa empreitada iniciei o caminho mapeando o que já havia sido produzido sobre o campo jurídico e seus agentes. Percebi nesse levantamento inicial uma quantidade razoável de produções nos campos da Ciência Política e até mesmo das Políticas Públicas, a sua maioria fruto de pesquisas realizadas nas últimas duas décadas, momento em que o Poder Judiciário passa a figurar no centro do cenário político nacional.

Algumas dessas pesquisas tematizaram as chamadas “carreiras jurídicas”, aquelas que são previstas constitucionalmente, como a Magistratura, o Ministério Público, a Defensoria

Pública e em menor frequência a Advocacia Pública. Nestes trabalhos encontrei principalmente descrições sobre a origem e trajetória desses agentes do sistema de justiça, mas também sobre padrões decisórios e ainda sobre a formulação e aplicação das políticas judiciárias, contribuições fundamentais para pensar o funcionamento do nosso Poder Judiciário. No entanto, os servidores da justiça, pelo menos nessa primeira mirada panorâmica, não apareciam como tema central destes textos que enfocavam outros aspectos institucionais.

O caminho teórico foi se ampliando ao me aproximar da produção da Sociologia e da Antropologia sobre o campo jurídico. Nesse momento, já foi possível ver o agente como peça importante de construção do campo do Direito. As contribuições de Maria da Glória Bonelli (2010) nessa altura da pesquisa foram especialmente relevantes por evidenciar que a construção de uma identidade profissional implica um processo de socialização específico em cada campo ocupacional.

A essa base inicial somei um campo vasto da disciplina antropológica que vem realizando trabalhos empíricos na estrutura judicial de todo o Brasil. Foram muito importantes neste momento as pesquisas realizadas por pesquisadores e pesquisadoras do INCT/Ineac, que ao elaborar sobre as vivências cotidianas do judiciário brasileiro evidenciam o papel dos servidores neste “fazer” do Direito.

Estes textos foram a torre em que me amarrei para lançar-me ao campo. E aqui assumo que destoei em grande medida da proposta antropológica de uma chegada mais “aberta” e menos “predeterminada ao campo”; por isso afirmo a etnografia neste trabalho como uma inspiração. As produções da antropologia me descortinaram não exatamente um método, mas um *jeito* possível de olhar pra essa realidade que se fez presente em toda análise. Ainda por cima, mais tarde, encontrei nestas leituras uma série de ecos de semelhança que me confirmaram algum senso de factibilidade daquilo que presenciava no campo. Ainda assim, a verdadeira construção teórica do trabalho só foi realizada em diálogo e conjuntamente com os interlocutores e suas vivências.

Ao começar a frequentar assiduamente o Tribunal de Justiça é que os caminhos foram se delineando. O primeiro contato empírico foi com a ritualística e as tradições do campo jurídico: salões bem ornamentados, capas longas e curtas, ternos, gravatas, e uma linguagem solene foram os primeiros símbolos, indícios visíveis, sobre o que era necessário se aprender para integrar o ambiente da justiça. Mas essas imagens tão notórias das distinções existentes naquele ambiente se mostraram ao longo do tempo apenas a porção exposta de um processo de instrução com muitas outras nuances e complexidades.

O que notei ao longo da experiência de campo é que os agentes públicos que ingressam no judiciário precisam compreender e se adequar a várias lógicas sobrepostas. Me utilizei da categoria de “gramáticas” proposta por Edson Nunes (2003) para apoiar a análise sobre qual então seria o “conteúdo” proposto pelo Estado brasileiro como desejável para a formação dos seus agentes. Verifiquei que ao longo do tempo essas gramáticas se articularam a partir de ao menos três conjuntos de valores. Um primeiro núcleo de valores que se organizava a partir de uma visão pessoalista do serviço público, onde o pertencimento ao Estado era proveniente de características pessoais e a entrada na burocracia comumente estava associada a conhecer alguém que atestasse suas qualidades individuais ou a relações familiares. O funcionamento estatal estava permeado por relações de apadrinhamento que implicavam uma troca de benesses por lealdade e gratidão.

Um segundo caminho foi aquele que associava a atividade administrativa aos processos impessoais, baseado em lógicas e procedimentos racionais, de fácil reprodutibilidade. Estes são os valores que começam a predominar no momento de afirmação do Estado brasileiro em uma economia capitalista moderna, no início do século XX. É nesse momento que o instituto do concurso público se torna essa peça central do acesso ao Estado, por pretender ser um processo de seleção impessoal que se ampara em índices de desempenho facilmente mensuráveis e de fácil comparação.

Por fim, uma terceira lógica se constrói no final do século XX simultaneamente aos projetos de reforma do Estado brasileiro. A linguagem do Estado se aproxima das linguagens da gestão e da eficiência. Para os agentes que pleiteiam a entrada na burocracia uma nova camada se interpõe; o concurso público não é descartado, mas a preparação para ele começa a demandar novos parâmetros de performance individual. Como bem pontuam autores como Boris Maia (2021), Aknaton Toczek (2024) e Luis Felipe Silva (2024) ao analisar o mundo dos “concurseiros”, a seleção para entrar no Estado condiciona uma subjetivação que inclui valores como auto sacrifício, condicionamento pessoal e uma perspectiva de mérito individual. Ser “concurseiro” não inclui apenas a demanda de uma apreensão “técnica” dos conteúdos avaliados para o acesso ao cargo, mas exige também uma performance corporal e subjetiva pautada na responsabilidade pessoal pelo “sucesso”.

Na minha perspectiva seria impensável pensar essas três lógicas sem entrelaçá-las com o modelo de nação construído pelo Estado brasileiro ao longo do tempo; em outras palavras sem pensar qual o tipo de relação que Estado estabelece com seu povo. Esta reflexão perpassou

questões sobre cidadania e acessos a direitos. Ou seja, qual o modelo de povo, indivíduo e servidor que foi privilegiado pelo Estado brasileiro ao longo do tempo?

A apresentação dessas “gramáticas” ou “lógicas” pode parecer etapista, mas o contato com os servidores do Tribunal me evidenciou, no entanto, que para eles essas lógicas não estavam apartadas, mas conviviam umas com as outras a todo tempo. Logo, era uma necessidade aprender todas elas. Esse aprendizado, conforme proposto por Claudia Strauss (1984), não se dá apenas de forma intencional, nos moldes das normativas institucionais e dos programas de capacitação pensados para esse fim, no que costumamos denominar de aprendizado formal. E, ainda mais, apesar de todas as características próprias de cada uma dessas gramáticas, em todas elas existe pouca definição entre os parâmetros que devem nortear a vida pública e quais devem nortear a vida privada.

Apesar de constatar que a formação dos servidores é sim uma preocupação institucional sistematizada, com índices e métricas de avaliação, também ficou evidente que o aprendizado não se esgota nessas propostas. Em primeiro lugar, porque essas normativas versam muito pouco sobre o conteúdo do processo de formação institucional; e, em segundo lugar, porque, como bem pontua Sally Falk Moore, há uma clara limitação nas abordagens que percebem o fenômeno jurídico apenas do ponto de vista normativo, uma vez que sempre há tensionamentos e desconformidades entre regras e comportamentos sociais. (Falk Moore, 1978) e isto não é diferente no que se refere ao aprendizado profissional aqui analisado.

Me propus então a acompanhar os servidores do Tribunal nesse caminho de apreensão das lógicas de funcionamento do Tribunal e das tensões entre elas. Para tanto, experimentei o processo formativo que foi oferecido aos servidores novos, o “Projeto- Boas Vindas”, conforme narrado no capítulo quatro. Na aula inaugural do projeto, realizada em setembro de 2024 já pude ver operando esse entrelaçamento de linguagens e valores. Foi bastante comum na fala dos palestrantes da atividade o relato da construção da sua trajetória de carreira através do estabelecimento de vínculos de gratidão e lealdade com os juízes e desembargadores, ao mesmo tempo em que enfatizavam o esforço e o comprometimento com o trabalho como sendo os caminhos de ascensão naquele ambiente.

O ponto alto desta atividade foi uma palestra realizada por uma coaching, na qual ficou escancarado como o poder público tem sido entremeado por preceitos do modelo econômico neoliberal. Neste modelo, o papel do indivíduo é superexaltado, com ele passando a ser o encarregado único pelo bom funcionamento do seu trabalho (desconsiderando eventuais processos de precarização que condicionem a atividade laboral), assim como pela sua felicidade

individual e de suas famílias. O indivíduo passa a ser o responsável por mediar condicionantes sociais no trabalho, na família e nas relações interpessoais.

E para além desses dois grupos de valores, é também neste momento que a instituição apresenta sua estrutura organizacional, seus fluxos, funções e as atribuições de cada um dos seus setores, com isso retomando a linguagem de modelo clássico de burocracia weberiana, pautada não no pessoalismo, mas em rotinas compartilhadas, elaboradas racionalmente e que devem ser seguidas de forma uniforme e contínua.

O evento evidenciou que, mesmo dentro dos processos intencionais de formação, não existe uma diretriz única de como deve ser a formação e capacitação dos servidores, nem mesmo quais temáticas ela deve abarcar. Na verdade, a mensagem que a instituição constrói é que os diversos modos de pensar o Estado e sua relação com os cidadãos coexistem no poder judiciário baiano.

A experiência empírica do curso, portanto, serviu de ilustração para reflexões teóricas que me acompanharam em todo o texto. A principal delas é a percepção do Roberto DaMatta acerca da sociedade brasileira, ao propor que no Brasil há a convivência simultânea e complementar de lógicas aparentemente contraditórias: a da “casa” e a da “rua”; a da “pessoa” e a do “indivíduo” ou ainda a do “cidadão” e a de um ser relacional. A participação no curso evidenciou uma série de momentos em que essas lógicas apareceram, sem necessariamente excluir as demais.

Além disso, após o evento presencial, o curso se estendeu por mais três meses, não mais de forma presencial, e sim usando uma plataforma online. Neste ponto percebi uma dinâmica muito próxima daquela que encontramos em cursinhos preparatórios para concursos públicos. O Tribunal se utilizou da mesma linguagem e formatos amplamente utilizados por esses cursinhos: vídeos esquemáticos, referências manualescas e avaliações objetivas. A pesquisa de Luís Felipe Souza (2024) foi útil nesse momento quando o autor nota que este processo realiza um apagamento intencional do sujeito na produção do direito. O Direito consumido nesse modelo de aprendizagem é descorporificado, supostamente não possuindo raça, gênero ou classe social.

Apesar de grande parte dos agentes ter entendido como importante a iniciativa da aula inaugural e do encontro com os colegas me pareceu que a inserção dessa formação na rotina dos agentes foi bastante precária, para muitos o acesso a plataforma se tornou apenas mais uma etapa “burocrática” que ampliava a quantidade de trabalho.

Mas entendendo que os espaços “formais” não são os únicos nem mesmo os principais em que os agentes se “formam”, estabeleci contato com esses servidores em outros cenários, como no cotidiano do tribunal, nos corredores, nos almoços, nas sessões e ainda realizei entrevistas semiestruturadas com alguns deles. Nesse processo novos elementos ficaram mais evidenciados, principalmente os elementos relacionais e seus impactos na vida de trabalho dos interlocutores.

A primeira percepção que tive foi acerca do ingresso na “família judicial” (Nuñez, 2018) e como o aprendizado da prática do trabalho é elaborado essencialmente em conjunto com os colegas a partir das demandas concretas. Os espaços de formação sistematizados são secundários na construção desse novo sujeito que vai se moldando aos fluxos das unidades judiciárias essencialmente com o apoio dos seus pares.

No mundo cotidiano, o maior impacto foi o contato com o “processo”, esse artefato que passa a ser encarado pelos agentes como fim último do seu trabalho. Aprender os sistemas, as especializações do trabalho, os fluxos adequados, todas essas etapas pretendem no fim “fazer o processo andar”, e os servidores incorporam uma sensação de responsabilidade direta e pessoal pelo cumprimento dessa tarefa. O que ganha relevo é a guarda e a manutenção do fluxo adequado deste documento, mais do que um tratamento adequado do conflito ou uma resolução considerada justa ou equitativa pelas partes. Ou seja, uma preocupação em eliminar o conflito e não necessariamente administrá-lo.

Essa centralidade do processo também é alimentada pelas políticas institucionais. Além de constatarem a demanda excessiva de trabalho em suas unidades, os neófitos também se veem inseridos em um ambiente permeado por políticas judiciárias que incentivam a produtividade, em nome de uma boa “gestão” e valorização da “eficiência”. Observei que estas diretrizes que avaliam a prestação jurisdicional a partir de métricas e índices quantitativos estão presentes tanto nas normativas do CNJ, nacionalmente, quanto no próprio TJ/Ba em um nível local.

Outro atravessamento fundamental do âmbito cotidiano foi a construção das relações pessoais, sejam elas com os superiores, sejam elas com os colegas. Os tipos de elo que cada agente estabelece com os outros condicionam a sua posição no campo e suas possibilidades de mobilidade. Nessa análise, as figuras da magistratura surgem como personagens importantes por ocuparem centralidade em torno da qual a unidade judiciária se mobiliza. O que percebi é que os padrões de atuação neste serviço público são extremamente hierarquizados, não apenas restringindo o exercício das funções de cada um dos servidores, mas impactando aspectos da vida pessoal de cada um deles.

Hierarquia se torna sinônimo de autoritarismo e se instaura uma relação de dívida e lealdade entre servidores e magistrados. Não excepcionalmente, esse nexos resulta numa “cultura do serviço” onde os servidores passam a ser vistos como agentes da equipe pessoal dos juízes, acompanhando-os ao longo das lotações e realizando atividades de assessoria pessoal. A dívida moral nestas relações se impõe mesmo entre aqueles que não ocupam funções mais típicas de assistentes pessoais, e essas benesses se convertem em sentimentos de gratidão e lealdade para com seus benfeitores.

Aqui novamente entre em pauta os debates sobre as concepções de igualdade cidadã no Brasil, propostos por Luís Roberto Cardoso de Oliveira. Ainda que a obra do autor tenha sido articulada em todo o texto, neste momento ganhou relevo a sua reflexão sobre a convivência no mundo cívico brasileiro, de concepções de igualdade díspares e ainda assim assumidas pelos atores como complementares e não antagônicas. O autor enfatiza que estas duas concepções referem-se a tratamento igualitário e, em conjunto, invisibilizam a desigualdade. O aprendizado sobre as relações pessoais é fundamental para entender qual concepção de igualdade aciona, e portanto, para regular o tipo de tratamento que vai se estabelecer.

Do ponto de vista organizativo, propus que esse arranjo extremamente pessoalista cerceia o desenvolvimento de um “discernimento burocrático” pelos servidores das unidades judiciárias em que atuam; isso porque as decisões acerca do trabalho não são construídas coletivamente, mas são tomadas de forma verticalizada pelos magistrados ou por seus servidores mais próximos e leais. Daí a importância que a proximidade com estes agentes assume na vida laboral, *“No Tribunal você não vive sozinho, ainda mais cachorro sem dono.”* como bem resumizou um interlocutor.

Estas demarcações de diferença e desigualdade, como disse acima, se evidenciam em uma série de rituais, objetos e símbolos que tem seus significados paulatinamente descortinados a estes agentes. O elevador que pode ou não ser acessado, o uso da capa nos momentos corretos, assinar à mão em um livro antigo são apenas alguns dos exemplos de objetos que demarcam a todo tempo as distinções entre os “de dentro” e os “de fora”, mas também entre os “de cima” e “os de baixo”. Como pano de fundo está a constante tensão entre as concepções de cidadania e tratamento igualitário; de forma que o processo de tornar-se servidor inclui aprender quando e qual dessas concepções devem ser acionadas no seu trabalho.

Gostaria de pontuar algumas coisas antes de encerrar completamente o texto. No último ano de trabalho de campo a categoria de servidores entrou em greve, algo que não acontecia desde o ano de 2016, ou seja, há quase dez anos. Apesar do fato de que muitas pessoas com

quem convivi não terem interrompido suas atividades laborais, a greve foi um assunto presente em muitas das conversas, e houve de fato debate entre os servidores sobre as pautas que estavam em disputa.

O movimento grevista ocorreu entre maio e junho do ano de 2025 e além do aumento salarial a categoria pleiteava basicamente alterações no seu plano de carreira, como por exemplo, incluir novos parâmetros de remuneração por formação, fator que no atual plano não gera muitos impactos na progressão funcional. Além disso, a pauta também previa diminuir em alguma medida as disparidades salariais entre aqueles que atuam no primeiro e no segundo grau.

A greve ocorria ao mesmo tempo em que a magistratura fazia lobby para a aprovação de uma lei que possibilitasse a contratação de assessores também no primeiro grau. Atualmente o judiciário estadual só permite que os juízes de primeiro grau possuam assessores que sejam servidores concursados, ou seja, já integrantes do quadro de funcionários do Tribunal, de forma que estes não podem distribuir cargos de confiança (os chamados “comissionados”), ou seja não podem utilizar como assessores pessoas externas.

A disputa então se tornou orçamentária, uma vez que o governo do Estado afirmou que não seria possível financiar as duas propostas: ou uma ou outra. Sendo assim, os integrantes do judiciário se dividiram: os magistrados viam na assessoria uma possibilidade de ampliar o número de funcionários no primeiro grau, já que poderiam colocar nesta função pessoas externa ao quadro do judiciário além de terem maior ingerência sobre a escolha dos seus assessores. Já os servidores viam na proposta a perda de uma das poucas possibilidades de aumento salarial para os que trabalham no primeiro grau – diante da grande demanda de trabalho dificilmente um juiz abriria mão de ter mais uma pessoa na equipe para conceder a função para alguém que já trabalhasse na vara. Além disso, a categoria perderia a possibilidade de aprovar uma proposta de mudança estrutural que melhoraria a carreira como um todo⁷⁵.

A mobilização em torno da greve evidenciou em muitas das conversas com os agentes uma reflexão sobre a própria natureza do seu trabalho. Questões sobre quais funções deviam ou não exercer, sobre os meios de valorização do seu trabalho e até mesmo sobre os incentivos da instituição para sua formação constante. Nas entrevistas perguntei a todas as pessoas entrevistadas como elas pensavam seu trabalho e o sentido que atribuíam a ele, a diversidade de respostas se relaciona possivelmente com a diversidade de experiências desses atores.

⁷⁵ Em um processo que envolveu polêmicas sobre a tramitação dos projetos de Lei na Casa Legislativa, a proposta que foi integralmente atendida foi a da Magistratura.

Se pudesse sumariza-las apontaria pelo menos três sentidos: um primeiro sentido que confere ao trabalho apenas o status de obtenção da subsistência, deslocando desse espaço qualquer pretensão de realização pessoal ou de busca pela felicidade. *“Eu sempre enxerguei o trabalho como subsistência, certo? Não como o local de atingir felicidade, não acredito muito nisso. Trabalho é trabalho, coisas que me fazem feliz estão fora do trabalho. Contudo, a gente também não vai ficar num lugar que cause apreensão, desgosto, depressão na gente, né? [...] Então, trabalho, hoje, pra mim, é subsistência, mas uma subsistência leve de ser obtida.”*

A segunda perspectiva considera a importância da prestação jurisdicional diante da necessidade e demanda social pelo serviço. Esse tipo de concepção gira em torno da noção da prestação de um bom serviço para a coletividade sem, no entanto, tecer maiores elaborações sobre o papel do judiciário na equalização de conflitos ou na promoção de valores de equidade e justiça, como salientou uma das entrevistadas: *“Eu vejo a importância da prestação jurisdicional. Vejo que... A quantidade de demanda é muito elevada para as mãos. Apesar de que quase todo serviço público, independente da área que eu tô. Isso é uma realidade, né? Quando a gente entra no serviço público, a gente enxerga isso, né? Que a quantidade de demanda, de atividade, ela é... Digamos assim... É elevada para a quantidade de pessoas que tem. [...]. Então, hoje, eu vejo a... A importância... Eu já sabia, mais ou menos, já se sabe, na sociedade já se sabe, mas hoje eu vejo a importância da prestação jurisdicional. A importância dos servidores”*

Por fim, percebi ainda um terceiro viés, que articula diretamente o poder judiciário aos valores de justiça e transformação social, essa concepção apareceu mais explicitamente na fala de um dos entrevistados que calhou de ser representante sindical: *“O sentido é de ser como um instrumento para que a justiça de fato seja para a transformação da sociedade, para equidade, entendeu? Para garantir direitos. Então, o meu serviço é nesse sentido. É ser um instrumento, uma ferramenta para que a justiça de fato garanta o direito de quem merece ter o direito.”*

Seria importante pensar essas insatisfações pessoais e aprofundar a análise sobre os sentidos de trabalho que os servidores veem construindo para si, algo que não foi possível realizar neste texto. Nesta tese, o foco da observação foi maior nas relações sujeito-instituição do que propriamente nas percepções individuais de cada agente sobre si mesmo no ambiente de trabalho. Acredito que esse talvez seja um campo de pesquisa a ser elaborado em outras pesquisas e por isso entendi que era devido trazer os registros dos interlocutores ainda que não pretendesse analisá-los mais profundamente.

Gostaria por fim, para encerrar o texto, de realizar um último apontamento de ordem

mais pessoal. Como em toda empreitada de pesquisa, o texto que apresento é um retrato fragmentado do fenômeno que pretendi abarcar, estando obviamente condicionado pelas limitações conjunturais da produção acadêmica, e pelos meus limites individuais como pesquisadora. Ainda assim, reconhecendo tais limitações, me aproximei da etnografia com a esperança de trazer para a pesquisa a mesma escuta e olhar curioso com que ouço o dia-a-dia da minha amiga de infância.

Dessa forma, com todas as restrições encontradas para produção desse texto, espero ter feito jus à diversidade de experiências de vida dos que chegam ao judiciário para prestar um serviço público. Contribuindo, quem sabe, para pensar uma justiça mais próxima dos cidadãos, um judiciário mais igualitário e, portanto, mais democrático para os que estão dentro e fora dele.

REFERÊNCIAS

- ADORNO, Sérgio. **Os aprendizes do poder**: o bacharelismo liberal na política brasileira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.
- AIRES, Renan Felinto de Farias et al. **Escolas de governo**: o panorama brasileiro. In: Rev. Adm. Pública. v 48 p. 1007-1027, Rio de Janeiro, jul.-ago. 2014
- ALMEIDA, Frederico Normanha Ribeiro de. **A nobreza togada**: as elites jurídicas e a política da Justiça no Brasil. 2010. Tese (Doutorado em Ciência Política) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- ALMEIDA, Frederico Normanha Ribeiro de. **As elites da Justiça**: instituições, profissões e poder na política da justiça brasileira. Rev. Sociol. Polit., v. 22, n. 52, p. 77-95, dez. 2014.
- ANDIFES. Lei de Cotas completa uma década ampliando diversidade e inclusão nas Instituições Federais de Ensino Superior. 2022. Disponível em: <https://www.andifes.org.br/2022/08/29/lei-de-cotas-completa-uma-decada-ampliando-diversidade-e-inclusao-nas-instituicoes-federais-de-ensino-superior/>. Acesso em: 15 abr. 2024.
- AQUINO, Luseni. In: IPEA. **Trajetórias da burocracia na Nova República**: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020). Organizadores: Felix G. Lopez, José Celso Cardoso Junior. Brasília, 2023.
- AULA INAUGURAL PROJETO “BOAS-VINDAS”. Salvador, 2024. Palestra Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=SoiDKOFt964> . Acesso em 07 de novembro de 2024
- BAPTISTA, Bárbara Gomes Lupetti. **Os rituais judiciais e o princípio da oralidade: construção da verdade no processo civil brasileiro**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Direito da Universidade Gama Filho. Rio de Janeiro: 2007.
- BARROSO, Maria Macedo. **Moedas de troca, sinceridade metodológica e produção etnográfica no trabalho com elites**. In: CASTILHO, Sergio Ricardo Rodrigues; SOUZA LIMA, Antonio Carlos de; TEIXEIRA, Carla Costa (orgs). Antropologia das práticas de poder: reflexões etnográficas entre burocracias, elites e corporações. Rio de Janeiro: Contra Capa, Faperj, 2014. p. 151-168.
- BARRETO, Lima. **Recordações do escrivão Isaías Caminha**. Ld Títulos. coleção: Clássicos da Literatura brasileira, 2020. E-book
- BENTO, Cida **O pacto narcísico da branquitude**. Companhia das Letras, 2022
- BEVILAQUA, Ciméa Barbatto. **Etnografia do Estado**: algumas questões metodológicas e éticas. In: Campos - Revista de Antropologia. vol. 3, p. 51-64, 2003.
- BEVILAQUA, Ciméa Barbatto. **Burocracia, criatividade e discernimento**: lições de uma cafeteira desaparecida. Rev. antropol. v. 63 n. 3: São Paulo, 2020
- BEVILAQUA, Ciméa. **Fragments e rumores de legalidade**: um ensaio etnográfico sobre a experiência da lei no serviço público. Campos - Revista de Antropologia. vol. 23, 2022
- BONELLI, Maria da Glória. **As interações dos profissionais do direito em uma comarca do estado de São Paulo**. In: SADEK, Maria Tereza (org). O sistema de justiça [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010. 137 p. ISBN: 978-85-7982-039-7.

- BONELLI, Maria da Glória. **Profissionalismo, diferença e diversidade na advocacia e na magistratura paulistas** In RBCS Vol. 28 n° 83 outubro, 2013
- BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas: Sobre a Teoria da Ação**. Campinas, SP: Papyrus, 1996.
- BOURDIEU, Pierre. **Sociologia Geral**. Vol. 1: lutas de classificação. Curso no Collège de France (1981-1982). Petrópolis: Vozes, 2020.
- BOURDIEU, Pierre. **Sociologia Geral**. Vol. 2: Habitus e Campo. Curso no Collège de France (1982-1982). Petrópolis: Vozes, 2021.
- BRASIL. Constituição Federal
- BRASIL. Decreto-Lei 200
- BRASIL. Decreto n°5707 de 2006)
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Prefácio**. In Nunes, Edson A Gramática política do Brasil: Clientelismo e Insulamento Burocrático. Terceira edição. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003
- BRITO, Wagner. **A celeridade processual: uma pesquisa empírica nos cartórios judiciais da capital do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Autografia, 2017.
- CARAZZA, Bruno. O país dos privilégios: os novos e velhos donos do poder. Volume 1: São Paulo: Companhia das Letras, 2024.
- CARVALHO, Bernardo. **Nove Noites**. Companhia das Letras, 2006.
- CARDOSO DE OLIVEIRA, Luis Roberto "Honra, dignidade e reciprocidade". Em Martins, P. H. & Nunes, B. F (orgs.) *A nova ordem social: perspectivas da solidariedade contemporânea*. Brasília: Editora Paralelo 15, pp. 122-135, 2004.
- CARDOSO DE OLIVEIRA, Luis Roberto. **Concepções de igualdade e (des)igualdades no Brasil: uma proposta de pesquisa**. Série Antropologia, v. 425, Brasília: DAN/UnB, 2009.
- CARDOSO DE OLIVEIRA, Luis Roberto. **Administração de conflitos e justiça: as pequenas causas em um juizado nos EUA**. Rio de Janeiro: Autografia, 2023.
- CARDOSO DE OLIVEIRA, Luis Roberto. **Concepções de Igualdade e Cidadania Contemporâneas**. n. 1, jan.-jun. p. 35-48. 2011. Disponível em: <https://www.contemporanea.ufscar.br/index.php/contemporanea/article/view/19>. Acesso em: 30 abr. 2024.
- CARDOSO DE OLIVEIRA, Luis Roberto. **Desigualdade de tratamento e cidadania no Brasil: pontos, contrapontos, e dilemas da igualdade cidadã**. Rio de Janeiro, RJ: Autografia, 2025.
- CARDOSO, Lourenço. **O branco "invisível": um estudo sobre a emergência da branquidade nas pesquisas sobre as relações- raciais no Brasil (Período:1957-2007)**. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia e Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2008
- CARDOSO, Lourenço **O branco não-branco e o branco branco**. In: Revista Humanitas. Año 47, N° 47, Vol. II, Ciencias Sociales, 2020, pp. 53-81

CARDOSO, Suliane da Silva; BRINGHENTI, Taiane. **Com que roupa eu vou?** O fazer etnográfico em ambiente legislativo. In: Anais do III Seminário Discente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais. PUC-RS, 2020. Disponível em: <https://editora.pucrs.br/anais/1422/assets/edicoes/2020/arquivos/21.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2025.

CARVALHO, José Murilo de Carvalho. **A cidadania no Brasil**, 2008

SLEMIAN, Andréa PIMENTA, João Paulo. **O Nascimento Político Do Brasil** As Origens Do Estado e Da Nação, 1808-1825, São Paulo: DP&A Editora, 2003

CASTILHO, Sérgio R.; LIMA, Antonio Carlos de Souza; TEIXEIRA, Carla C. (orgs). **Antropologia das práticas de poder**: reflexões etnográficas entre burocratas, elites e corporações. Ed. Contracapa, 2014.

CNJ, Conselho Nacional de Justiça. Pesquisa sobre negros e negras no Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2021.

CNJ, Conselho Nacional de Justiça. Justiça em Números 2020. Relatório de pesquisa. Brasília: CNJ, 2020

CNJ, Conselho Nacional de Justiça. Justiça em Números 2023. Relatório de pesquisa. Brasília: CNJ, 2023

CNJ, Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 159 de 2012. Dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2012

CNJ, Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 192 de 2014 Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2014

CNJ, Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 246/2018. Brasília: CNJ, 2018

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Decreto nº 5.707 de 2006 Institui a Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal, Brasília: CNJ, 2006

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Protocolo para julgamento com perspectiva de gênero, Brasília: Conselho Nacional de Justiça - CNJ; Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - Enfam, 2021

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Protocolo para julgamento com perspectiva racial, Brasília: Conselho Nacional de Justiça, Grupo de Trabalho instituído pela Portaria CNJ n. 73, de 23 de fevereiro de 2024, 2024

COELHO, Edmundo Campos. **As profissões Imperiais**: Medicina, Engenharia e Advocacia no Rio de Janeiro 1822-1930. Rio de Janeiro: Editora Record, 1999.

DAMATTA, Roberto. **A casa & a rua**: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil 5ª edição Rio de Janeiro, 1997

DAMATTA, Roberto. Sabem Com Quem Está Falando? Um Ensaio Sobre A Distinção Entre Individuo e Pessoa no Brasil. In: MATTA, Roberto da. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro: Rocco, 1997 (b).

- DA ROS, Luciano; INGRAM, Matthew. **Law, courts, and judicial politics**. In: AMES, Barry (org.). Routledge handbook of Brazilian politics. New York: Routledge, p. 339-357, 2019.
- DAS, Veena and POOLE, Deborah. 2004. **State and its margins: comparative ethnographies**. In DAS, Veena and POOLE, Deborah (eds.), Anthropology in the margins of the state. Oxford and New York: Oxford University Press, pp. 3-33
- DAS, Veena. **Vida e palavras: a violência e sua descida ao ordinário**. São Paulo: Editora Unifesp, 2020.
- D'ÁVILA, Jerry. **Diploma de Brancura: política social e racial no Brasil- 1917-1945**. São Paulo: Editora Unesp, 2006
- DOUGLAS, Mary. **Como as instituições pensam**. São Paulo: EDUSP, 1998.
- DURÃO, Susana; LOPES, Daniel S. **Introduction: Institutions are us? Social Anthropology**, v. 19, n. 4, p. 363-377, 2011.
- ENAP. Somos a construção do futuro do serviço público brasileiro. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/a-escola> Acesso em: 07 de novembro de 2024
- ENFAM. Sobre a enfam. Disponível em: <https://www.enfam.jus.br/institucional/sobre-a-escola/>. Acesso em: 12 de novembro de 2024
- FONTAINHA, Fernando de Castro et al. **Os donos do direito: a biografia coletiva dos ministros do STF (1988 – 2013)**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2023
- FEREJOHN, John. **Judicializing Politics, Politicizing Law**. In: Law and Contemporary Problems, v. 65, p. 41-46, 2002.
- FIGUEIREDO, Lorena; MASSONETO, Fernando **De volta ao Estado: Contribuições da antropologia da burocracia estatal para a pesquisa jurídica** In: *Direito Público*, 2023. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/6796>. Acesso em: 04 de dezembro de 2024
- GARAU, Marilha Gabriela Reverendo. **Silêncio no tribunal: um estudo contrastivo das representações judiciais sobre crimes de tráfico de drogas no Rio de Janeiro e em Málaga na Espanha**. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Direito – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2020.
- GEERTZ, Clifford. **O saber local: fatos e leis em uma perspectiva comparativa**. In: O Saber Local: Novos ensaios em antropologia interpretativa. Petrópolis: Editora Vozes, 1998. p. 249-356.
- GERALDO, Pedro Heitor. **(Des)controles da inquisitorialidade: a administração de conflitos e a organização da Justiça brasileira em perspectiva comparada**. In: Revista Antropolítica, v. 55, n. 3, Niterói, 2023.
- GOMES, Laura; MOTTA, Antônio; LIMA, Antônio Carlos de Souza. **Por uma antropologia das elites no Brasil**. Revista Antropolítica, n. 53, Niteroi, p. 12-52, 3º quadrimestre, set.-dez. 2021.
- HIRSCHL, Ran. **The Judicialization of Mega-Politics and the Rise of Political Courts**. Annual Review of Political Science, v. 11, 2008. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1138008>. Acesso em 10 de dez. de 2024

HULL, Matthew S. **Documents and Bureaucracy**. In: Annual Review of Anthropology. Ann Arbor, Michigan, 2012.

IPEA. **Trajetórias da burocracia na Nova República: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020)**. Organizadores: Felix G. Lopez, José Celso Cardoso Junior. Brasília, 2023.

KANT DE LIMA, Roberto. **Polícia, justiça e sociedade no brasil: uma abordagem comparativa dos modelos de administração de conflitos no espaço público** In: Revista de Sociologia e Política, Curitiba, 13, p. 23-38, nov. 1999

KANT DE LIMA, Roberto. **Ensaio de Antropologia e de Direito**. Acesso à Justiça e Processos Institucionais de Administração de Conflitos e Produção da Verdade Jurídica em uma Perspectiva Comparada. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2011.

KANT DE LIMA, Roberto. **Entre as leis e as normas: Éticas corporativas e práticas profissionais na segurança pública e na Justiça Criminal** In: DILEMAS: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social - Vol. 6 - no 3 -- pp. 549-580 OUT/NOV/DEZ 2013

KANT DE LIMA, Roberto. Prefácio. In: CARDOSO DE OLIVEIRA, Luis Roberto. **Desigualdade de tratamento e cidadania no Brasil: pontos, contrapontos, e dilemas da igualdade cidadã**. Rio de Janeiro, RJ: Autografia, 2025.

KAPISZEWSKI, Diana. **How Courts Work: Institutions, Culture, and the Brazilian Supremo Tribunal Federal**. In: COUSO, Javier; HUNEEUS, Alexandra; SIEDER, Rachel (Eds.). Cultures of Legality: judicialization and political activism in Latin America. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

KENNEDY, Duncan. Ensino Jurídico e Reprodução da Hierarquia. **Revista Direito e Práxis**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 1419-1453, 2021.

LATOUR, Bruno. **A fabricação do direito: um estudo de etnologia jurídica**. Tradução: Rachel Meneguello. São Paulo: Editora Unesp, 2019.

LEWANDOWSKI, Andressa. **O direito em última instância: uma etnografia no Supremo Tribunal Federal**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2017.

LIPSKY, Michael. **Burocracia de nível de rua: dilemas do indivíduo nos serviços públicos**; Brasília: Enap, 2019.

LUGONES, Maria Gabriela. **(In)credulidades compartilhadas: expedientes para observar administrações estatais**. In: CASTILHO, Sergio Ricardo Rodrigues... (2014)

MAIA, Boris. “O adestramento para o estado: tradição de conhecimento e técnicas de aprendizado entre candidatos ao serviço público no Brasil”. Universidade Federal Fluminense. Revista Anuário Antropológico, v. 46, n. 1, jan.-abr. 2021.

MACHADO 2009 (ensino jurídico, provavelmente)

MAUSS, M. 1968 [1906]. Oeuvres. V. Karady (ed.). Paris: Editions de Minuit.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Resolução nº 1886 de 1994

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Resolução CNE/CES nº 9 2004

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Resolução nº5, de 17 de dezembro de 2018

MOORE, Sally Falk. **Law as Process: an Anthropological Approach**. London/Boston: Routledge & Keegan Paul, 1978.

NADER, Laura. **Up the anthropologist** : perspectives gained from studying up. In: HYMES, Dell (Ed.). *Reinventing anthropology*. N.Y.: Pantheon Books, 1972.

NADER, Laura. **Para cima, antropólogos**: perspectivas ganhas em estudar os de cima. *Revista Antropolítica*, n. 49, Niterói, 2020.

NUNES, Edson **A Gramática política do Brasil**: Clientelismo e Insulamento Burocrático. Terceira edição. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003

NUÑEZ, Izabel Saenger. **Aqui não é casa de vingança, é casa de justiça!**: moralidades, hierarquizações e desigualdades na administração de conflitos no tribunal do júri da comarca do Rio de Janeiro. universidade federal fluminense instituto de ciências humanas e filosofia programa de pós-graduação em antropologia, niterói 2018

PACHECO, R. S. **Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública**: a perspectiva da ENAP In *Revista Do Serviço Público*, v. 53, 2014. p. 75-88. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v53i1.280> . Acesso em: 07 de novembro de 2024

PINTO, Danilo César Souza. *Homenagens do legislativo: uma etnografia dos processos simbólicos do estado*. Tese (Doutorado), Programa de Pós-graduação em Antropologia Social – UFSCAR. São Carlos: 2013

RIBEIRO, Leandro Molhano; ARGUELHES, Diego Werneck. **Preferências, estratégias e motivações**: pressupostos institucionais de teorias sobre comportamento judicial e sua transposição para o caso brasileiro. *Direito e Práxis*, v. 4, n. 7, p. 85-121, 2013.

RAMOS Marcelo Maciel; CASTRO, Felipe Araújo. **Aristocracia judicial brasileira**: privilégios, habitus e cumplicidade estrutural Marcelo Maciel Ramos¹ e Felipe Araújo Castro. *Revista Direito Gv V. 15 N. 2* 2019

RILES, Annelise, **Models and Documents**: Artefacts of International Legal Knowledge Cornell Law Faculty Publications. Paper, 1999

RILES, Annelise. **Documents**: artifacts of modern knowledge Michigan : University of Michigan Press, 2006

SANTOS, Raquel Cerqueira. **Extensão universitária e o perfil profissional do bacharel em direito**: correlações possíveis. In: *Anais do VII Seminário Direitos, Pesquisa e Movimentos Sociais*. SANDRI, Anna Carolina Lucca et all. (org.). Rio de Janeiro: Revista Eletrônica da OABRJ, 2020, p. 79-105

SANTOS, Wanderley Guilherme dos Santos. **Cidadania e Justiça**: a política social na ordem brasileira. Rio de Janeiro: Editora Campus 1979

SARRABAYROUSE OLIVEIRA, María José **Desnaturalización de categorías**: independencia judicial y acceso a la justicia. Los avatares del proceso de Democratización de la Justicia en Argentina. *Colombia Internacional*, núm. 84, mayo-agosto, 2015, pp. 139-159 Universidad de Los Andes Bogotá, Colombia

SARRABAYROUSE OLIVEIRA, María José. **Poder Judicial: transición del escriturismo a la oralidad**. Tesis de Licenciatura Carrera de Ciencias Antropológicas. Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires, Argentina, 1998

SCHWARCZ, Lilian. **O espetáculo das Raças**. Cientistas, instituições e questão racial no Brasil 1870-1930. São Paulo: Companhia das Letras 1993

SCHWARTZ, Stuart. **Burocracia e sociedade no Brasil colonial: o Tribunal Superior da Bahia e seus desembargadores, 1609-1751**. São Paulo: Companhia das Letras 2015

SILVA, Luiz Felipe da Mata Machado. **O circuito dos concursos: subjetivação e verdade no Direito**. Londrina: Thoth, 2024.

SMITH, Dorothy E. **Institutional ethnography: a sociology for people**. Lanham: Altamira Press, 2005.

SILVA Vilela, Ana Laura; SILVA Avelar, Laís; CERQUEIRA Santos, Raquel. **A crítica racial à crítica jurídica: uma análise a partir de novos cenários da Educação Jurídica**. Revista Direito e Práxis, v. 15, n. 3, p. 1-35, 2024. Disponível em: <https://www.epublicacoes.uerj.br/revistaceaju/article/view/84481>. Acesso em: 10 set. 2024.

SOUZA LIMA, Antonio Carlos de; TEIXEIRA, Carla Costa (orgs). **Antropologia das práticas de poder: reflexões etnográficas entre burocracias, elites e corporações**. Rio de Janeiro: Contra Capa, Faperj, 2014. p. 71-82.

SOUZA, Akenaton Toczeck. **Concurseiros: uma análise da trajetória e formação dos agentes do sistema de justiça criminal**. 2024 [?]

STRAUSS, Claudia. **Beyond 'Formal' vs. 'Informal' Education: Uses of Psychological Theory in Anthropological Research**". Ethos 12.3 p.194-222, 1984

TEIXEIRA, Carla; CASTILHO, Sérgio. **Etnografia em organizações e instituições: sobre o que estamos falando?**. In: TEIXEIRA, Carla; CASTILHO, Sérgio. IPEA – Etnografia de uma instituição: entre pessoas e documentos. Rio de Janeiro, 2020.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA BAHIA. **Plano estratégico 2021-2026**. Disponível em: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/wp-content/uploads/2023/04/Plano-Estrategico-2021-2026.pdf>. Acesso em 07 de novembro de 2024

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA BAHIA. Resolução nº 22/1008 do

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA BAHIA. Decreto judiciário Nº 491, de 1º de julho de 2025. Estabelece os critérios para o Selo Justiça em Números TJBA, Edição 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA BAHIA, Instrução Normativa nº.01, de 21 de fevereiro de 2022

VENÂNCIO FILHO. Alberto. **Das arcadas ao bacharelismo**. 2ª Edição. Editora Perspectiva 2011

VIANNA, Adriana. **Etnografando documentos: uma antropóloga em meio a processos judiciais**. In: Sergio Ricardo Rodrigues Castilho; Antonio Carlos de Souza Lima; Carla Costa Teixeira.(Org.). Antropologia das Práticas de Poder: reflexões etnográficas sobre burocratas, elites e corporações. 1ed.Rio de Janeiro: ContraCapa/LACED, 2014, v. 1, p. 43-70

VIANNA, Luiz Werneck e CARVALHO, Maria Alice Rezende de, **O Magistrado e o Poder Judiciário: Uma auto análise para melhor servir**. AMB publicizada em 1994.

VELHO, Gilberto. **A utopia urbana: Um estudo de antropologia social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1989

WARAT, Luis Alberto. Educacion e Derecho. In: MEZZAROBA, Orides; DAL RI JÚNIOR, Arno, ROVER, Ares José; MONTEIRO, Cláudia Servilha (Coord.). **Epistemologia e ensino do direito: o sonho acabou**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004. p. 361-372.

WEBER, Max **Burocracia**. In: Weber, Max. Ensaio de Sociologia. Coleção: Biblioteca de Ciências Sociais. 4 e. Rio de Janeiro: Zahar, 1979

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. Porto Alegre: Editora Penso, 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE A

LISTA DE LINKS DOS VÍDEOS DO CURSO:

Aula 01- Organização Judiciária

<https://www.youtube.com/watch?v=6jWcCtDeCjw>

Aula 02- Direitos e Deveres

Parte I- <https://ead.tjba.jus.br/unicorpead/mod/page/view.php?id=21145>

Parte II- <https://www.youtube.com/watch?v=gTc2jwJjVno>

Aula 03- Regimento dos órgãos:

<https://www.youtube.com/watch?v=lmWhICLAlGw&t=1059s>

Aula 04- Integridade e Compliance:

<https://www.youtube.com/watch?v=Xx7lbUOYjyQ>

Aula 05- Atendimento e Comunicação:

<https://www.youtube.com/watch?v=XgUscyy7wgE>

<https://www.youtube.com/watch?v=JGjKHIiGQcU&t=4s>

<https://www.youtube.com/watch?v=txcCaZAMoRU&t=1s>

Aula 06- Redação Oficial:

https://www.youtube.com/watch?v=o-14WJu_ImU&t=5s

Aula 07- Técnica Legislativa:

<https://www.youtube.com/watch?v=Gpna8uv4xiE>

<https://www.youtube.com/watch?v=VOWne7uhXDE>

Aula 08- Prevenção e Combate ao Assédio:

Link de um Google Drive:

<https://drive.google.com/file/d/1Qsu82bW8nZEfQoWmnAr3R-UrsrMLe2Vl/view?t=22>

Aula 09- Equidade Racial:

<https://www.youtube.com/watch?v=nINwEh5qwBo>

Aula 10- Gestão e Liderança:

<https://www.youtube.com/watch?v=tH9FCnP8ssY>

<https://www.youtube.com/watch?v=sCofh9FF7PU&t=8s>

<https://www.youtube.com/watch?v=rs-61dIKuqY>

<https://www.youtube.com/watch?v=1ThftcvOn5U>

<https://www.youtube.com/watch?v=LZkup9gjak>

<https://www.youtube.com/watch?v=-3ypNYn-rg0>

Aula 11- Equipes Engajadas:

<https://www.youtube.com/watch?v=Y9PpWspF718>

<https://www.youtube.com/watch?v=PCeMteO5Y9Q>

<https://www.youtube.com/watch?v=dO8ZMYP6XA0>

<https://www.youtube.com/watch?v=DGT73BAgpjU>

<https://www.youtube.com/watch?v=2nvzIG6qZYc&t=1s>

Aula 12- Sistemas Administrativos:

O link dos vídeos não está disponível ao público por se tratar de endereço interno do SIGA do TJ.

Aula 13- Lei de Improbidade Administrativa-

https://www.youtube.com/watch?v=DgwS3TW_1PM

Aula 14- Lei de Licitações e Contratos

<https://www.youtube.com/watch?v=MOEhlPTq-yw>

<https://www.youtube.com/watch?v=cHRULkEcsUE>

Aula 15- Noções de Direito Administrativo

<https://www.youtube.com/watch?v=U0kXcMsCjmM>

https://www.youtube.com/watch?v=KMB_wn7oxJA

Transmissão da Aula Inaugural

Manhã: <https://www.youtube.com/watch?v=SoiDKOFt964>

Tarde: <https://www.youtube.com/watch?v=su5tIwaA9d4>

ANEXOS

ANEXO I – Macrodesafios/ Objetivos Smart.

Fonte: Plano Estratégico do Judiciário - SEPLAN Secretaria de Planejamento, Programação e Orçamento

| CÓD. | MACRODESAFIOS / OBJETIVOS SMART | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|------|---|------|------|------|------|------|------|
| M3 | AGILIDADE E PRODUTIVIDADE NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL | | | | | | |
| M1 | GARANTIA DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS | | | | | | |
| M10 | APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS | | | | | | |
| M4 | ENFRENTAMENTO À CORRUPÇÃO, À IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA E AOS ILÍCITOS ELEITORAIS | | | | | | |
| M8 | APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DA JUSTIÇA CRIMINAL | | | | | | |
| M9 | APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA E DA GOVERNANÇA JUDICIÁRIA | | | | | | |
| M12 | APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA | | | | | | |
| M5 | PREVENÇÕES DE LITÍGIOS E ADOÇÃO DE SOLUÇÕES CONSENSUAIS PARA OS CONFLITOS | | | | | | |
| M2 | FORTALECIMENTO DA RELAÇÃO INSTITUCIONAL DO PODER JUDICIÁRIO COM A SOCIEDADE | | | | | | |
| M11 | FORTALECIMENTO DA ESTRATÉGIA NACIONAL DE TIC E DE PROTEÇÃO DE DADOS | | | | | | |
| M6 | CONSOLIDAÇÃO DOS SISTEMAS DE PRECEDENTES OBRIGATORIOS | | | | | | |
| M7 | PROMOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE | | | | | | |

| LEGENDA | |
|---------|-------------------------------------|
| | Estratégia em Execução |
| | Priorização da Consulta Pública |
| | Priorização Metodológica |
| | Prazo Final - Encerramento de Ações |

ANEXO II – Macrodesafios. M10. Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas.

Fonte: Plano Estratégico do Judiciário - SEPLAN Secretaria de Planejamento, Programação e Orçamento

PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

M10. APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS

Refere-se ao conjunto de políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos do órgão, favorecendo o desenvolvimento profissional e capacitação, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos objetivos estratégicos da instituição. Contempla ações relacionadas à valorização dos servidores; à humanização nas relações de trabalho; à promoção da saúde; ao aprimoramento contínuo das condições de trabalho; à qualidade de vida no trabalho; ao desenvolvimento de competências, de talentos, do trabalho criativo e da inovação; e à adequada distribuição da força de trabalho.

Índice de Absenteísmo-doença
 Percentual da Força de Trabalho Total Participante de Ações de Qualidade de Vida no Trabalho
 ICapM - Índice de Capacitação de Magistrados
 ICapS - Índice de Capacitação de Servidores

M10.1 - Promover, anualmente, até 2026, em número mínimo de:
 02 ações relativas valorização de magistrados e servidores
 02 ações de promoção da saúde
 02 ações de qualidade de vida no trabalho
 02 ações de integração

DESCRIÇÃO: Promover ações relativas a valorização de magistrados e servidores, promoção da saúde, qualidade de vida no trabalho e integração.

INDICADOR(ES): IAGP - Índice de Ações de Gestão de Pessoas

M10.2 - Implantar o regime de teletrabalho, até 2021.

DESCRIÇÃO: Implantar o regime de teletrabalho.

INDICADOR(ES): ITT - Índice de Teletrabalho

M10.3 - Possuir programa de Segurança, Saúde e Ambiente no Trabalho, até 2026.

DESCRIÇÃO: Possuir programa de Segurança, Saúde e Ambiente no Trabalho.

INDICADOR: ISSA - Índice de Segurança, Saúde e Ambiente no Trabalho

M10.4 - Implantar a Gestão de Competências, até 2026.

DESCRIÇÃO: Implantar a Gestão de Competências.

| | |
|--|--|
| INDICADOR: | IGC - Índice de Gestão de Competências |
| M10.5 - Adequar, anualmente, força de trabalho que garanta às áreas quadro mínimo ao atendimento da demanda, até 2026. | |
| DESCRIÇÃO: | Adequar, anualmente, força de trabalho que garanta às áreas quadro mínimo ao atendimento da demanda. |
| INDICADOR: | IFT - Índice de Força de Trabalho |
| M10.6 - Executar, anualmente, ao menos 50% (cinquenta por cento) das capacitações planejadas no Plano de Capacitação, até 2026. | |
| DESCRIÇÃO: | Executar capacitações planejadas no Plano de Capacitação. |
| INDICADOR: | IPC - Índice de Plano de Capacitação |
| M10.8 - Incrementar, anualmente, ao menos 2 (dois) pontos percentuais, as capacitações ofertadas com uso de instrutores internos, até 2026. | |
| DESCRIÇÃO: | Incrementar capacitações ofertadas com uso de instrutores internos, |
| INDICADOR: | ICOI - Índice de Capacitações Ofertadas com Uso de Instrutores Internos |
| M10.9 - Aumentar, a cada 2 (dois) anos, em 5 (cinco) pontos percentuais, o nível de satisfação de magistrados e servidores com o clima organizacional, até 2026. | |
| DESCRIÇÃO: | Aumentar o nível de satisfação de magistrados e servidores com o clima organizacional. |
| INDICADOR: | ISMS - Índice de Satisfação de Magistrados e Servidores |

ANEXO IV– Taxonomia. Análise do indicador “Índice de Plano de Capacitação.”
 Fonte: Plano Estratégico do Judiciário - SEPLAN Secretaria de Planejamento, Programação e Orçamento

| TAXONOMIA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|---|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|--|--|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------|--------------------------|-----------|--------------------------|------|--------------------------|------------|-------------------------------------|-------------|
| SETOR/UNIDADE | KPI (INDICADOR CHAVE) | | POLARIDADE | | | NORMA | INDICADOR DE: | | | ORIGEM | ÂMBITO | | | | | | | | |
| UNICORP | <input checked="" type="checkbox"/> | SIM | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Resoluções CNJ nº 192/2014 e nº 159/2012 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | INTERNO | PJBA | | | | | | | | |
| | <input type="checkbox"/> | NÃO | MAIOR MELHOR | MENOR MELHOR | IGUAL MELHOR | | ESTRATÉGICO | PROJETO | PROCESSO | | | | | | | | | | |
| | <input type="checkbox"/> | SITUACIONAL | ↑↑ | ↓↓ | ↔ | | Estratégico Orientados a visão e aos objetivos estratégicos. Projeto Orientados a monitorar e avaliar a execução de projetos. Processo Orientados ao acompanhamento e à avaliação do desempenho. | | | | | | | | | | | | |
| DATA CADASTRO | PERSPECTIVA | | MACRODESAFIO | | | | OBJETIVO | | | NI* | NÚMERO* | | | | | | | | |
| 18/06/2021 | Aprendizado e crescimento | | Aperfeiçoamento da gestão de pessoas | | | | M10.6 - Executar, anualmente, ao menos 50% das capacitações planejadas no Plano de Capacitação, até 2026. | | | 8 | 6/8 | | | | | | | | |
| INDICADOR | Índice de Plano de Capacitação | | | | | | | | | ABREV | IPC | | | | | | | | |
| ALVO | Executar, anualmente, ao menos 50% das capacitações planejadas no Plano de Capacitação, até 2026. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| METAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PERÍODO BASE | VALOR BASE | VALOR (+ 1 = 2021) | VALOR (+ 1 = 2022) | VALOR (+ 1 = 2023) | VALOR (+ 1 = 2024) | VALOR (+ 1 = 2025) | VALOR (+ 1 = 2026) | | | | | | | | | | | | |
| 2020 | - | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | | | | | | | | | | | | |
| DESCRIÇÃO DO INDICADOR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| UNIDADE DE MEDIDA | | APURAÇÃO | FUNDAMENTOS | | | | INDICADOR BASE | | | | | | | | | | | | |
| % | | | | | | | - | | | | | | | | | | | | |
| CATEGORIA | | <input type="checkbox"/> | Diária | O que mede? | As capacitações planejadas e executadas no Plano de Capacitação. | | | | | | | | | | | | | | |
| RESULTADO | <input type="checkbox"/> | Efetividade | <input type="checkbox"/> | Semanal | Quem mede? | Universidade Corporativa do TJBA. | | | | | | | | | | | | | |
| | <input checked="" type="checkbox"/> | Eficiência | <input type="checkbox"/> | Quinzenal | Quando mede? | Até o dia 10 do mês subsequente à realização da capacitação. | | | | | | | | | | | | | |
| | <input type="checkbox"/> | Capacidade | <input checked="" type="checkbox"/> | Mensal | Onde mede? | Universidade Corporativa do TJBA. | | | | | | | | | | | | | |
| AÇÃO | <input type="checkbox"/> | Custo | <input type="checkbox"/> | Bimestral | Por que mede? | Para verificação do percentual de capacitações realizadas no Plano de Capacitação. | | | | | | | | | | | | | |
| | <input type="checkbox"/> | Tempo | <input type="checkbox"/> | Trimestral | Como mede? | = ((Σ das capacitações realizadas no Plano de Capacitação) / (total de capacitações planejadas)) * 100 | | | | | | | | | | | | | |
| | <input type="checkbox"/> | Qualidade | <input type="checkbox"/> | Semestral | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | Anual | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CLASSE CNJ- RESOLUÇÃO 76/2009 | | | | | | EXPRESSÃO DO INDICADOR | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Número | <input type="checkbox"/> | Média | <input type="checkbox"/> | Razão | <input type="checkbox"/> | Proporção | <input type="checkbox"/> | Taxa | <input type="checkbox"/> | Incidência | <input checked="" type="checkbox"/> | Prevalência |

NI = Número de Indicadores associados à mesma Taxonomia. Ex.: 3. NÚMERO = Número do Indicador no contexto do NI. Ex.: 1/3, 2/3 ou 3/3.
 RAZÃO = Fração na qual o numerador não é parte do denominador. PROPORÇÃO = Fração na qual o numerador é parte do denominador. TAXA = Proporção que muda com o tempo. INCIDÊNCIA = Caso NOVO sobre o total de observações no tempo. PREVALÊNCIA = Caso EXISTENTES sobre o total de observações no tempo.

ANEXO IV– Dados relativos a ações de capacitação realizadas no Biênio 2022 - 2024. Fonte: Relatório de Gestão da Unicorp - Biênio 2022- 2024

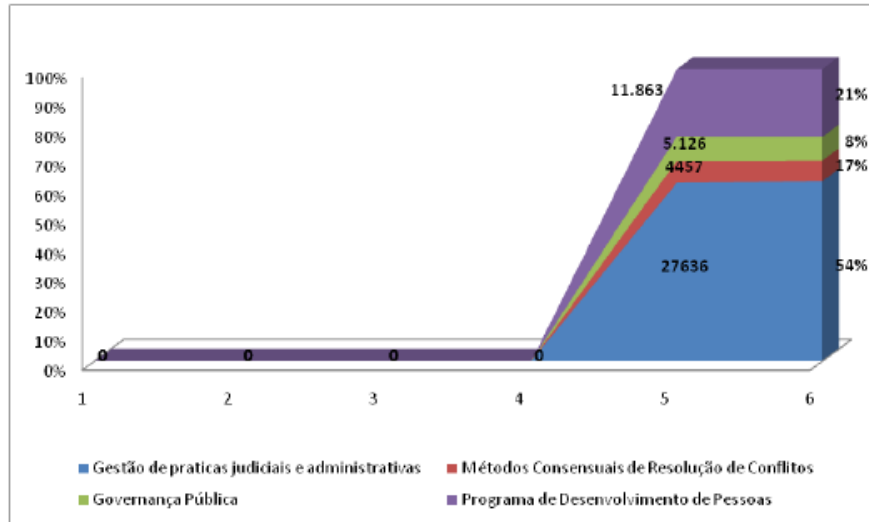
3. AÇÕES DE CAPACITAÇÃO REALIZADAS NO BIÊNIO:

- 511 ações de capacitação realizadas;
- 7.899 horas/aula de formação, oportunizadas – média de 16 horas/aula por capacitação.
- 49.827 quarenta e nove mil, oitocentos e vinte e sete vagas ofertadas

4. QUANTIDADE DE VAGAS OFERTADAS X ÁREA DE COMPETÊNCIA:

No Plano de Capacitação da UNICORP foram eleitas quatro áreas de competência para o desenvolvimento de Programas e oferta de ações de capacitação para magistrados e servidores do TJBA, a seguir classificadas e identificadas por quantitativo de vagas ofertadas no biênio:

- GESTÃO DE PRÁTICAS JUDICIAIS E ADMINISTRATIVAS – 27.636 vagas - 54%;
- MÉTODOS CONSENSUAIS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS – 4.457 vagas - 9%;
- GOVERNANÇA PÚBLICA – 5.126 vagas – 8%;
- PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – 11.863 vagas – 26%.



ANEXO V- Folheto com a programação presencial do Curso Boas-Vindas”

Aula Inaugural

02set
8h30 às 17h30

ABERTURA

DESEMBARCADORA
Cynthia Resende
Presidente do TJBA

DESEMBARCADOR
Jatáhy Júnior
Diretor-Geral do TJBA

DOCENTES

Estrutura Organizacional do TJBA

Regimento Interno do TJBA

Felicidade no Trabalho: Criando um Ambiente Positivo e Produtivo

Sadraque Oliveira Rios Tognin
Juiz Auxiliar de Presidência

Daniilo Menezes de Santana
Servidor do TJBA

Renata Rezende
Mestre em Administração para Universidades de Língua Especialista em Ciências da Psicologia - CEO Chief Happiness Officer

8h30 — Café com Servidores

10h — Fala da Presidente e do Diretor-Geral da UNICORP-TJBA

10h30 — Palestra Felicidade no Trabalho Professora Renata Rezende

12h — Intervalo para o Almoço

14h — Aulas Presenciais Juiz Sadraque Rios e o Servidor Daniilo Santana

17h — Coquetel de Encerramento

Audiotório Principal do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia

ANEXO VI- Imagem inicial da página de acesso ao Curso “Boas-Vindas”

