

**ISOMORFISMO INSTITUCIONAL E A POLÍTICA DE QUALIFICAÇÃO
DE SERVIDORES NOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA: UMA ANÁLISE DO
IMPACTO DAS NORMATIVAS NA FORMAÇÃO E
APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL**

***INSTITUTIONAL ISOMORPHISM AND THE QUALIFICATION POLICY
OF SERVANTS IN THE COURTS OF JUSTICE:
AN ANALYSIS OF THE IMPACT OF REGULATIONS ON
PROFESSIONAL TRAINING AND IMPROVEMENT***

***EL ISOMORFISMO INSTITUCIONAL Y LA POLÍTICA DE
CALIFICACIÓN DE SERVIDORES EN LOS TRIBUNALES DE
JUSTICIA: UN ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA NORMATIVA EN LA
FORMACIÓN Y MEJORA PROFESIONAL***

ALESSANDRO GUSTAVO SOUZA ARRUDA

Doutor em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Professor Titular pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

ELCIO GUSTAVO BENINI

Doutor em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Professor Titular pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

JOSELIZA ALESSANDRA VANZELA TURINE

Doutora em Biotecnologia e Biodiversidade da Universidade da UFMS
Professora Colaboradora pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Juíza pelo Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul.



LUANA RODRIGUES PARAGUASSU

Mestranda no Programa Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Coordenadora de Ações de Ensino Jurídico na Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar o isomorfismo institucional na política de qualificação de servidores nos tribunais de justiça da região Centro-Oeste do Brasil. A pesquisa fundamentou-se na teoria institucional, destacando a importância de equilibrar o isomorfismo institucional com a inovação para garantir a qualidade da formação oferecida pelas Escolas Judiciais. Para tal, realizou-se uma pesquisa qualitativa, com análise documental de leis, resoluções, portarias e projetos político-pedagógicos das Escolas Judiciais e Tribunais de Justiça. Na coleta de dados, utilizaram-se documentos eletrônicos disponíveis nos sites das instituições, abrangendo desde a criação das Escolas Judiciais até os dias atuais. Verificou-se que as normativas e diretrizes estabelecidas pelo Poder Judiciário exercem um impacto significativo na formação e aperfeiçoamento profissional dos servidores. No entanto, percebeu-se que as Escolas Judiciais apresentam particularidades na estrutura organizacional, objetivos, entre outros, evidenciando uma certa autonomia institucional, o que promove a inovação na qualificação dos servidores. Como contribuição, esta pesquisa irá embasar o desenvolvimento da qualificação dos servidores do Poder Judiciário, ressaltando a necessidade de políticas públicas que considerem as especificidades das Escolas Judiciais. As implicações práticas incluem a promoção de uma formação de alta qualidade, adaptada às demandas do cenário educacional em constante evolução.

Palavras-chave: Isomorfismo institucional; política de qualificação de servidores; Escolas Judiciais; Normativas.

ABSTRACT

This study aimed to analyze institutional isomorphism in the qualification policy of civil servants in the courts of justice in the Central-West region of Brazil. The research was based on institutional theory, highlighting the importance of balancing institutional isomorphism with innovation to guarantee the quality of training offered by Judicial Schools. To this end, qualitative research was carried out, with documentary analysis of laws, resolutions, ordinances and political-pedagogical projects of Judicial Schools and Courts of Justice. In data collection, electronic documents available on the institutions' websites were used, covering the period from the creation of the Judicial Schools to the present day. It was found that the regulations and guidelines established by the Judiciary have a significant impact on the training and professional development of civil servants. However, it was noticed that the Judicial Schools present particularities in the organizational structure, objectives, among others, demonstrating a certain institutional autonomy, which promotes innovation in the qualification of civil servants. As a contribution, this research will support the development of qualifications for Judiciary employees, highlighting the need for public policies that consider the



specificities of Judicial Schools. Practical implications include promoting high-quality training, adapted to the demands of the constantly evolving educational landscape.

Keywords: *Keywords: Institutional isomorphism; Server qualification policy; Judicial, Normative Schools.*

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar el isomorfismo institucional en la política de calificación de los servidores públicos de los tribunales de justicia de la región Centro-Oeste de Brasil. La investigación se basó en la teoría institucional, destacando la importancia de equilibrar el isomorfismo institucional con la innovación para garantizar la calidad de la formación que ofrecen las Escuelas Judiciales. Para ello se realizó una investigación cualitativa, con análisis documental de leyes, resoluciones, ordenamientos y proyectos político-pedagógicos de Escuelas Judiciales y Tribunales de Justicia. En la recolección de datos se utilizaron documentos electrónicos disponibles en los sitios web de las instituciones, abarcando el período desde la creación de las Escuelas Judiciales hasta la actualidad. Se encontró que las normas y lineamientos establecidos por el Poder Judicial tienen un impacto significativo en la formación y desarrollo profesional de los servidores públicos. Sin embargo, se advirtió que las Escuelas Judiciales presentan particularidades en la estructura organizacional, objetivos, entre otros, demostrando cierta autonomía institucional, lo que promueve la innovación en la calificación de los servidores públicos. Como contribución, esta investigación apoyará el desarrollo de calificaciones para los empleados del Poder Judicial, destacando la necesidad de políticas públicas que consideren las especificidades de las Escuelas Judiciales. Las implicaciones prácticas incluyen la promoción de una formación de alta calidad, adaptada a las demandas del panorama educativo en constante evolución.

Palabras clave: *Isomorfismo institucional; política de calificación del servidor; escuelas Judiciales; Normativo.*

1 INTRODUÇÃO

A década de 1990 marcou o início de um movimento transformador na administração pública, cuja finalidade era a modernização e o aperfeiçoamento dos serviços públicos, entendido como administração pública gerencial. Esse período foi importante para desenvolver uma abordagem mais eficiente e externa para resultados na gestão pública (Bresser-Pereira 2015).

A forma de administração pública gerencial, inspirada em modelos do setor privado, busca a implantação de mecanismos e ferramentas de avaliação de desempenho, com o objetivo de promover o desenvolvimento profissional tanto dos servidores quanto dos órgãos públicos.



Como resultado, nesse contexto de gestão, a formulação de políticas públicas passou a incluir medidas externas para a qualificação dos servidores, promovendo a prestação de um serviço público mais eficiente e de maior qualidade (Abrucio, 2007).

A influência da globalização se manifesta de maneira evidente. As organizações são obrigadas a se adaptarem a diversos contextos organizacionais, o que, por sua vez, pode levá-las a adotar práticas semelhantes. Isso as coloca em uma posição ambiental mais vulnerável em meio à crescente concorrência de mercado (Souza, 2023).

O contexto de reestruturação das economias mundiais exige que o Estado adote novas abordagens para aperfeiçoar seu corpo de servidores, o que levanta a questão principal sobre o valor que os funcionários públicos atribuem à capacitação em seu ambiente de trabalho (Appugliese, 2010).

Esse cenário leva a reflexões sobre como as políticas de qualificação são inovadoras nas organizações. Nesse ambiente, é importante ressaltar que o conceito de isomorfismo institucional representa uma ferramenta valiosa para compreender a política e os rituais que influenciam a vida organizacional moderna (Dimaggio e Powell, 2005).

A inserção do Princípio da Eficiência na Constituição Federal, ao lado dos princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade e Publicidade, suscita uma reflexão profunda sobre a natureza da eficiência no âmbito estatal e como essa eficiência será exigida dos servidores públicos no desempenho de seus serviços públicos (Appugliese, 2010).

A busca pela eficiência e qualidade na administração pública tem sido uma constante preocupação, refletindo a necessidade de aperfeiçoar a prestação de serviços governamentais em resposta às demandas de uma sociedade em constante evolução. Nesse contexto, os Tribunais de Justiça desempenham um papel fundamental na garantia da justiça e na proteção dos direitos dos cidadãos.

O objetivo deste artigo científico consiste em analisar o isomorfismo institucional na política de qualificação de servidores nos tribunais de justiça da Região Centro-Oeste do Brasil.

Para atingir esse fim, será realizada uma pesquisa qualitativa descritiva, fundamentada em documentos legais, incluindo leis, resoluções e portarias, além dos projetos políticos pedagógicos, obtidos no website das Escolas Judiciais e Tribunais



de Justiça da Região Centro-Oeste, Conselho Nacional de Justiça e Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados.

A relevância deste estudo reside em sua capacidade de contribuir significativamente para o aperfeiçoamento das Políticas de Qualificação de Servidores nos Tribunais de Justiça, promovendo uma reflexão sobre os desafios enfrentados e as oportunidades a serem aproveitadas.

Quanto à organização deste artigo, as três seguintes seções serão dedicadas ao referencial teórico. A seção subsequente abordará os procedimentos metodológicos que serviram de base, bem como análise e discussão. Na seção final, serão apresentadas as considerações finais, bem como as limitações e possibilidades para pesquisas futuras.

2 ISOMORFISMO INSTITUCIONAL

A teoria institucional ganhou crescente relevância nos estudos organizacionais, graças a sua habilidade em fornecer uma perspectiva abrangente para decifrar os padrões mais implícitos e a multiplicidade presentes nas estruturas organizacionais (Pereira, 2012).

A pergunta com a qual se depara é: por que existe essa notável homogeneidade de formas e práticas organizacionais? E a busca de explicação se concentra na compreensão dessa homogeneidade, não na variação. Nos estágios iniciais de seus ciclos de vida, os campos organizacionais exibem uma diversidade considerável em termos de abordagens e formas. No entanto, à medida que um campo se torna bem estabelecido, emerge um impulso inexorável em direção à homogeneização (Dimaggio e Powell, 2005).

É possível identificar três mecanismos pelos quais as mudanças isomórficas institucionais ocorrem, e cada um deles possui seus próprios antecedentes específicos. O primeiro é o isomorfismo coercitivo, que é originado a partir de influências políticas e da necessidade de lidar com problemas de legitimidade. O segundo é o isomorfismo mimético, que surge como resultado de respostas padronizadas à incerteza. Por fim, o terceiro mecanismo é o isomorfismo normativo, que está associado ao processo de profissionalização (Dimaggio; Powell, 2005).



A busca pela legitimidade nas organizações muitas vezes é influenciada por elementos como mitos, tabus e valores, que também desempenham um papel significativo na burocratização da estrutura organizacional. Isso aponta para o fato de que as organizações não são motivadas apenas pela eficiência, mas também pela necessidade de obter legitimidade (Souza, 2023).

Quando as entidades públicas incorporam práticas e critérios de qualificação simplesmente por serem considerados convencionais ou habituais no âmbito do setor público, isso pode resultar em uma excessiva padronização. Nem sempre aquilo que é habitual se traduz em eficácia, e essa rigidez na conformidade pode dificultar a introdução de inovações e aperfeiçoamento na gestão pública, os quais poderiam potencializar a eficiência.

De acordo com a reflexão de Hodgson (1998), a perspectiva de que não existem jogos sem regras é uma ideia fundamental, contudo, nenhuma teoria de jogo é capaz, por si só, de explicar as próprias regras, mesmo quando o jogo se repete diversas vezes. O autor enfatiza que as instituições não são apenas restritivas, como regras que limitam o comportamento dos indivíduos, mas também exercem uma influência significativa sobre eles.

Uma outra perspectiva que exige reflexão é a estrita conformidade hierárquica com as normas, como no caso da Resolução n. 192, de 08 de maio de 2014 - Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. A aderência a esse padrão normativo pode comprometer a qualidade e a eficácia dos programas de formação e aperfeiçoamento.

Em uma análise mais ampla, é evidente que o isomorfismo não se limita apenas à influência sobre o resultado de produtos ou serviços oferecidos por uma organização, mas também pode afetar o próprio processo de criação. Sob esse olhar, é concebível que um ambiente isomórfico possa impactar o processo criativo de um pesquisador, levando-o a gerar ideias que se assemelham a outras já divulgadas anteriormente. Isso tende a resultar em melhorias incrementais em produtos e serviços que já existem, em vez de gerar inovações importantes ou notáveis (Souza; Franco, 2013).

Portanto, torna-se imperativo encontrar um equilíbrio entre a conformidade e a contínua busca por aperfeiçoamento na gestão pública e na qualificação dos servidores.



3 EVOLUÇÃO DA POLÍTICA DE QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES

A discussão sobre a formação dos servidores públicos ocorreu em dois momentos históricos distintos, durante a reforma administrativa no governo Vargas (1937-1945) e, posteriormente, sob o governo Castello Branco (1964-1967). No entanto, é importante ressaltar que, em ambos os casos, essas discussões e iniciativas de formação eram ainda incipientes devido à limitada profissionalização dos serviços públicos naquela época (Xavier, 2018).

No governo João Figueiredo (1979-1985), observa-se um marco inicial na formalização e modernização do Estado brasileiro. Essa fase foi descrita por uma reforma administrativa que reorganizou os quadros de pessoal e dinamizou a prática de realizar contratações por meio de concursos públicos, sob a supervisão do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP (Xavier, 2018).

Conforme estipulado no artigo 39, §2º, da Constituição Federal de 1988, os entes públicos são obrigados a criar escolas de governo com o intuito de facilitar a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, considerando que a capacitação é um requisito fundamental para a progressão na carreira (Federal, 1988).

O Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB) teve uma contribuição muito importante na história da formação de servidores públicos no Brasil ao criar a primeira escola de governo no país, proporcionando um curso regular de treinamento para a capacitação de técnicos e dirigentes, uma terminologia utilizada à época para se referir aos gestores públicos (Wanderley, 2016).

A Nova Gestão Pública, também chamada de Administração Pública Gerencial, surge como um modelo normativo que se baseia em princípios fundamentais de eficácia, eficiência e competitividade (Secchi, 2009).

Outro marco importante ocorreu em 1998 com a publicação do Decreto nº 2.794, de 1º de outubro, que criou a Política Nacional de Capacitação dos Servidores nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. Esse acontecimento representou um notável avanço no reconhecimento e estímulo à participação dos servidores públicos em treinamentos, congressos, palestras e cursos, marcando um importante passo na valorização da capacitação no setor público (Jovanelli et al, 2020).



O Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que revogou o Decreto 5.707, de 23/02/2006, estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), que tem

como objetivo principal promover o aperfeiçoamento dos servidores públicos em competências essenciais para a prestação eficiência de serviços nas organizações administrativas.

Um dos instrumentos da PNDP é o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PPD), que será elaborado anualmente para vigorar no ano seguinte, a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento verificadas com base nos objetivos institucionais, conforme art. 2º, do Decreto nº 9.991/2019. Esse mesmo artigo, em seus parágrafos 2º e, estabelece como orientações para elaboração do PPD que seja, preferencialmente, precedido por diagnóstico de competências, considerando-se o conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou função.

O Decreto nº 9.991/2019 trouxe a capacitação como um processo de aprendizado contínuo e planejado, com o propósito de desenvolvimento de competências, tanto institucionais quanto individuais (Amaral, 2006).

Na política de qualificação dos servidores públicos, o enfoque recai na implementação de métodos educacionais inovadores, destinados a promover a conscientização e a estimular a adoção de práticas de trabalho renovadas no serviço público. Este imperativo abrange não apenas as gerações mais jovens, mas também os servidores mais experientes (Amaral, 2006, conforme destacado).

Destarte, a evolução da política de qualificação dos servidores públicos no Brasil não apenas evidencia a busca por eficiência e modernização na gestão pública, mas também revela uma característica associada ao isomorfismo institucional.

Assim, a história da qualificação dos servidores públicos no Brasil é marcada por uma série de mudanças moldadas por pressão e modelos externos, envolvendo um alinhamento progressivo com princípios de eficiência, competência e modernização.



4 A POLÍTICA DE FORMAÇÃO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) exerce um papel fundamental como um modelo de mecanismo de isomorfismo institucional no âmbito das normas de qualificação dos servidores dos Tribunais de Justiça no Brasil. A presença do isomorfismo nos campos organizacionais fortalece a padronização de comportamentos e processos produtivos, com o objetivo de promover a competitividade na cadeia produtiva, a qual pode ser compreendida como um campo organizacional (Souza, 2023).

Em 12 de novembro de 2012, o CNJ criou a Resolução nº 159, que estabelece diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário.

Além disso, em 8 de maio de 2014, o CNJ estabeleceu a Resolução nº 192/2014, que instituiu a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Essa resolução não apenas estabelece diretrizes para a qualificação dos servidores dos Tribunais de Justiça, mas também desempenha um papel fundamental como agente de isomorfismo institucional.

Posteriormente, também no campo da Gestão de Pessoas no Poder Judiciário, a Resolução do CNJ 240, de 09 de setembro de 2016, estabeleceu as diretrizes e os princípios para a gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário brasileiro. A norma tem como objetivo contribuir para o alcance dos propósitos estratégicos do Poder Judiciário e para a realização da justiça, estabelecendo princípios e diretrizes em gestão de pessoas e organização do trabalho, fomentando o aperfeiçoamento da capacidade de atuação dos órgãos a partir do desenvolvimento profissional dos servidores e suas competências.

Em 6 de abril de 2010, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) estabeleceu o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud), representando um marco significativo no desenvolvimento e aperfeiçoamento dos servidores que atuam no Poder Judiciário do Brasil, estabelecendo uma diretriz unificada para a formação dos servidores, consolidando um alinhamento estratégico e a busca pela excelência no desenvolvimento profissional dos servidores dos Tribunais de Justiça.

O artigo 1º da resolução que fundou o CEAJud enfatiza sua missão de coordenar e promover a educação corporativa, bem como de formar multiplicadores e



qualificar profissionalmente os servidores. O Artigo 2º da Resolução nº 111/2010, estabelece as atribuições do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud):

I - sugerir as diretrizes da política nacional de formação e aperfeiçoamento dos servidores do Poder Judiciário, a serem estabelecidas pelo Plenário do CNJ; II - identificar as competências funcionais (conhecimento, habilidade e atitude) a serem desenvolvidas nos servidores do Judiciário; III - identificar os instrumentos de capacitação necessários ao desenvolvimento de tais competências e disponibilizá-los, quando possível; IV - promover treinamentos, cursos, seminários e outras ações de educação corporativa, priorizando-se o ensino a distância; V - fomentar entre os tribunais a troca de experiências, o compartilhamento de conteúdo e a racionalização dos custos de capacitação; VI - avaliar resultados de projetos e ações de capacitação e qualificação; VII - fomentar a gestão por competências e a gestão do conhecimento; VIII - integrar as iniciativas de educação a distância do Poder Judiciário, mantendo banco de cursos já desenvolvidos pelos tribunais, de forma a fomentar o compartilhamento; IX - promover outras ações voltadas ao alcance do seu objetivo.

Outra regulamentação de significativa importância é a Resolução nº 03 do Superior Tribunal de Justiça (STJ), a qual representa um marco relevante no cenário da Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados no Brasil, ao estabelecer a criação da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM). O Artigo 2º da Resolução 03 do STJ atribuiu à ENFAM a responsabilidade de definir diretrizes para concursos de magistratura, apoiar financeiramente a participação em cursos e apoiar escolas da magistratura em iniciativas de formação e aperfeiçoamento (ENFAM).

A Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM, ao estabelecer diretrizes, coordenar e supervisionar a formação judicial no Brasil, representa um novo marco no processo educacional da magistratura, cumprindo sua principal atribuição de regulamentar os cursos oficiais para ingresso e progressão na carreira, conforme preceituado no texto constitucional (Veiga, 2018).

Portanto, as ações e regulamentações previstas pelo CNJ e pelo STJ, representadas pelo CEAJud, Resoluções e a ENFAM, exemplificam a atuação do isomorfismo institucional na qualificação profissional dos servidores e magistrados dos Tribunais de Justiça, influenciando e direcionando as normativas relacionadas à formação de servidores em todo o sistema judiciário brasileiro, consolidando práticas e diretrizes comuns.





4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO JURÍDICO NOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA DA REGIÃO CENTRO-OESTE: UM ESTUDO SOBRE AS ESCOLAS JUDICIAIS

Os Tribunais de Justiça do Centro-Oeste possuem 4 (quatro) Escolas Judiciais selecionadas: Escola Judicial do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul- Ejud-MS, Escola dos Servidores “Des. Atahide Monteiro da Silva”, do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso, Escola de Formação Judiciária do Tribunal de Justiça do Distrito Federal- EjuDFT e Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás- EJUG.

4.2 ESCOLA JUDICIAL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL- EJUD-MS

A Escola Judicial do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (Ejud-MS) surgiu como resultado da evolução das iniciativas de formação e aperfeiçoamento, inicialmente lideradas pela Escola Superior da Magistratura de Mato Grosso do Sul (ESMAGIS) e posteriormente pela Escola do Poder Judiciário de Mato Grosso do Sul. Sua transformação na Secretaria da Escola do Servidor (SES) e, finalmente, a criação da Escola Judicial em 2010, marcaram um comprometimento institucional com a formação de pessoas, consolidando-a como um órgão auxiliar do Poder Judiciário dedicado ao aperfeiçoamento contínuo de magistrados e servidores (Tribunal de Justiça/MS, 2022).

No âmbito do projeto político-pedagógico da Escola Judicial de Mato Grosso do Sul (Ejud-MS), é relevante ressaltar que a reestruturação significativa, materializada pela Portaria 697, de 02.03.2015, promoveu a fusão das duas secretarias mencionadas anteriormente em uma única entidade. Essa medida consolidou a Secretaria da Escola Judiciária do estado de Mato Grosso do Sul, um marco muito importante para o desenvolvimento institucional da Ejud MS.

A Escola Judicial tem como objetivo ações institucionais planejadas, promovendo valores éticos, o bem comum, fundamentos humanísticos e a valorização do conhecimento. Integrada ao planejamento estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (Ejud/MS, 2022).



4.3 ESCOLA DOS SERVIDORES “DES. ATAHIDE MONTEIRO DA SILVA”, DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE MATO GROSSO

A Escola dos Servidores Des. Atahide Monteiro da Silva, vinculada ao Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso, delineada pela Lei Complementar 301 em 15 de janeiro de 2008, foi concebida em parceria com a Coordenadoria de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça, para constituir um instrumento eficaz na capacitação dos servidores (Tribunal de Justiça/MT, 2023).

Essa iniciativa visa, de maneira integrada, aprimorar a excelência na qualidade dos serviços prestados tanto interna quanto externamente, de forma que possam desenvolver competências para o trabalho, possibilitando assim, a aquisição e o aperfeiçoamento de habilidades individuais e profissionais, resultando em uma melhoria na prestação jurisdicional.

É importante ressaltar que as ações educacionais não se limitam a servidores efetivos, abrangendo, em situações específicas, diversos colaboradores, como comissionados, contratados, estagiários etc. (Tribunal de Justiça/MT, 2023).

4.4 ESCOLA DE FORMAÇÃO JUDICIÁRIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL

A Escola de Formação Judiciária do Tribunal de Justiça do Distrito Federal (TJDFT)- Ministro Luiz Vicente Cernicchiaro, foi criada por meio da Lei nº 11.697/2008, intitulada Lei de Organização Judiciária do Distrito Federal e dos Territórios, regulamentada pela Resolução nº 008/2008, do Pleno Administrativo do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. As ações educacionais desta escola judicial tiveram início com a publicação da Portaria nº 1096/2008, em 14 de outubro de 2008.

A Escola de Formação tem como objetivo contribuir com a efetividade da justiça por meio de uma educação corporativa de excelência (Tribunal de Justiça/DFT).

A Escola Judicial do TJDFT, conhecida como EjuDFT, destaca-se por oferecer ações educacionais inovadoras, estrategicamente organizadas para atender diversos públicos, incluindo magistrados, servidores e externos.



Além de transmitir conhecimentos jurídicos, a EjuDFT busca fomentar uma cultura de aprendizagem contínua e de transformação, os avanços contribuem não apenas para a efetividade da justiça, mas também para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e democrática. (Tribunal de Justiça/DFT).

4.5 ESCOLA JUDICIAL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS- EJUG

A Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (EJUG), situada em Goiânia-GO, destaca-se como um órgão auxiliar essencial do Poder Judiciário Goiano, sob a vinculação à Presidência do Tribunal de Justiça. Sua criação e organização foram formalizadas pela Resolução nº 40, datada de 16 de setembro de 2015.

A EJUG, ao se consolidar como uma instituição de ensino corporativo, desempenha um papel estratégico no atendimento educacional de magistrados e servidores vinculados ao Poder Judiciário de Goiás. Sua atuação é fundamental na colaboração para a realização da justiça, bem como na prestação de um serviço ágil e eficaz à sociedade, refletindo assim a relevância da formação contínua no contexto do judiciário (Tribunal de Justiça/GO).

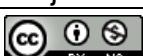
A Escola Judicial de Goiás tem como finalidade o desenvolvimento contínuo dos magistrados e servidores do Poder Judiciário do Estado, buscando aprimorar tanto seus aspectos técnicos quanto humanos, com o intuito de gerar um impacto positivo na qualidade da prestação jurisdicional (Tribunal de Justiça, TJ/GO).

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa será delineada, descrevendo detalhadamente os métodos empregados na coleta e análise dos dados, além dos critérios estabelecidos para o desenvolvimento e a interpretação dos resultados.

5.1 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

No que se refere à natureza, este estudo se classifica como qualitativo. A abordagem qualitativa foi adotada para investigar o impacto do isomorfismo no conjunto normativo das Escolas Judiciais dos Tribunais de Justiça do Centro-Oeste e



seu efeito na qualificação dos servidores. Essa abordagem qualitativa enriquece a gestão na Administração Pública, trazendo uma perspectiva humanizada à pesquisa e aprofundando a compreensão do tema (Gephart, 2004).

Paralelamente, quanto ao objetivo, o presente estudo caracterizou-se como descritivo em sua abordagem metodológica. A pesquisa descritiva tem como propósito a compreensão da natureza do particular investigado, incluindo sua constituição, características e processos envolvidos (Gil, 1999).

A técnica de coleta de dados empregada foi a análise documental, permitindo uma compreensão interna da organização, uma vez que os documentos institucionais refletem seus sistemas e estruturas (Roesch; Becker; Mello, 2013).

Na abordagem documental, a investigação teve início por meio de uma análise que consistiu no exame de documentos eletrônicos de acesso livre. Foram identificados e analisados documentos legais, como leis, resoluções, portarias, projetos político-pedagógicos, relatórios e programas educacionais. Esses materiais foram obtidos nos sites das Escolas Judiciais, Tribunais de Justiça, Conselho Nacional de Justiça e Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados. O estudo se baseia, portanto, na análise de documentos produzidos pelas organizações e disponibilizados eletronicamente. Assim, a possibilidade de alteração no comportamento dos sujeitos investigados não é uma preocupação neste estudo (Godoy, 1995).

A coleta de dados foi realizada em duas fases distintas: inicialmente, ocorreu o levantamento das informações referentes às Escolas Judiciais dos Tribunais de Justiça do Centro-Oeste, conforme mencionado anteriormente. Na segunda fase, adotou-se a categorização para analisar se existe o isomorfismo entre essas escolas, com critérios detalhados no Quadro (1).

Essa abordagem possibilitou a formulação de conclusões sobre o impacto do isomorfismo institucional nas normativas das Escolas Judiciais dos Tribunais de Justiça do Centro-Oeste.

5.2 ISOMORFISMO INSTITUCIONAL E ESCOLAS JUDICIAIS DO CENTRO-OESTE

Com o objetivo de analisar a presença de isomorfismo institucional nas Escolas Judiciais dos Tribunais de Justiça, foi selecionada uma categoria específica para avaliação, denominada **"alinhamento às diretrizes por normativas externas"**.



Esta categoria se desdobra em três subcategorias distintas, a saber: 1) **Alinhamento das normativas das Escolas Judiciais com a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário**, conforme estabelecido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ); 2) **Implementação do banco de formadores**; 3) **Missão Institucional nas Escolas Judiciais**.

Cada subcategoria destaca um aspecto fundamental do isomorfismo institucional, evidenciando a busca pela conformidade e harmonização com as orientações externas, tanto do CNJ quanto das demandas normativas em constante evolução. Essa análise estruturada visa aprofundar a compreensão sobre como as Escolas Judiciais se ajustam e se alinham aos padrões institucionais pré-estabelecidos no cenário jurídico.

Quadro 1- Categoría e subcategorías

Categoría de Avaliación	Subcategorías
Alinhamento às Diretrizes por Normativas Externas	Alinhamento com a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, conforme estabelecido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ)
	2. Implementación do Banco de Formadores
	3. Missão Institucional nas Escolas Judiciais

Fonte: produção da própria autora, 2023.

5.3 ALINHAMENTO ÀS DIRETRIZES ESTABELECIDAS POR NORMAS EXTERNAS:

5.3.1 Alinhamento das normativas das Escolas Judiciais com a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário

Ao analisar o Regimento Interno da Escola Judicial do Tribunal de Justiça/MS, conforme a Resolução nº 269, de 04 de maio de 2022, observa-se uma conformidade isomórfica alinhada, como exemplificado no seguinte trecho da resolução:

Considerando o exposto nas Resoluções nº 192, de 08 de maio de 2014, e nº 159, de 12 de novembro de 2012, ambas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que versam, respectivamente, sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário e sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário (Regimento Interno da Ejud, TJ/MS).



Isso demonstra a aderência às normativas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) no que concerne à formação e aperfeiçoamento dos servidores.

A Escola dos Servidores "Des. Atahide Monteiro da Silva", do Tribunal de Justiça do Mato Grosso, no seu Plano de Capacitação, também é possível encontrar alinhamento com a normativa do CNJ, evidenciando assim, o isomorfismo institucional. Diz o seguinte documento:

Nessa perspectiva, a Coordenadoria da Escola dos Servidores (CES), estabelece o seu Plano de Capacitação do Biênio visando efetivar sua posição estratégica dentro das Metas e Ações de Capacitação dos Servidores, buscando a implementação de boas práticas relacionadas à gestão e governança, de maneira a garantir uma prestação de serviço com qualidade, segurança e eficácia, fundamentada conforme definido no mapa estratégico do Plano de Capacitação, e em cumprimento ao que determina a Resolução n. 192, de 8 de maio de 2014 que dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. (Tribunal de Justiça/MT).

A Escola de Formação Judiciária do Tribunal de Justiça do Distrito Federal (TJDFT) - Ministro Luiz Vicente Cernicchiaro, demonstra isomorfismo institucional ao incluir em seu acervo normativo a Resolução 192/2014 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Este documento e suas diretrizes estão disponíveis na página da Escola de Formação, evidenciando a conformidade com as imposições normativas externas.

Em relação à Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (EJUG), constata-se o alinhamento de suas normativas com a Política de formação e aperfeiçoamento estabelecida pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). No Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Judicial, é mencionado que esta segue as diretrizes da Lei Estadual nº 17.663/2012 e das Resoluções do CNJ nº 159/2012, nº 3/2013 e nº 192/2014, alinhando-se, assim, às orientações nacionais quanto a formação e aperfeiçoamento de servidores.

Quadro 2- Alinhamento das Normativas das Escolas Judiciais com a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário:

Escola Judicial	Evidências de Alinhamento com a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário	Demonstração de isomorfismo institucional
Ceajud	- Resolução nº 269, de 04 de maio de 2022.	"Considerando o exposto nas Resoluções nº 192 e nº 159 do CNJ." - Conformidade com normas externas



Escola Judicial do TJ/MS	- Resolução nº 269, de 04 de maio de 2022.	"Considerando o exposto nas Resoluções nº 192 e nº 159 do CNJ." - Conformidade com normas externas
Escola de Servidores TJ/MT	- Plano de Capacitação do Biênio.	- "Em cumprimento ao que determina a Resolução n. 192/2014 do CNJ." - Conformidade com normas externas
Escola de Formadores TJ/DFT	- Inclusão da Resolução 192/2014 do CNJ no acervo normativo.	- "Evidência conformidade com as imposições normativas externas." - Coerção normativa para consistência no processo educacional.
Escola Judicial de Goiás TJ/GO	- Projeto Político Pedagógico (PPP) e seguimento da Lei Estadual nº 17.663/2012.	- "Segue as diretrizes das Resoluções do CNJ nº 159/2012, nº 3/2013 e nº 192/2014." - Alinhamento com orientações nacionais.

Fonte: feito pela autora, 2023.

A teoria do isomorfismo institucional destaca que a ordem racional-legal exerce influência significativa na conformidade organizacional. Quanto mais forte essa ordem, maior a tendência de as regras e procedimentos rationalizados se tornarem requisitos institucionais (Meyer & Rowan, 1977). Isso se reflete na capacidade das novas organizações formais emergirem e nas organizações existentes adquirirem novos elementos estruturais (Meyer & Rowan, 1977).

Os achados da pesquisa corroboram essa teoria, indicando um sólido isomorfismo institucional nas normativas das Escolas Judiciais. Evidencia-se uma convergência consciente e estratégica com a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário e outras normativas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Essa aderência reforça a consistência, coerência e uniformidade nas práticas educacionais dessas escolas judiciais.

Ao analisar a incorporação das normativas do CNJ no Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Judicial do Tribunal de Justiça de Goiás, há a necessidade de avaliar a forte influência de normativas externas no documento. Considerando que o projeto escolar direciona as ações da instituição para o futuro, baseando-se na atualidade e na trajetória histórica da escola, é fundamental ponderar até que ponto a adesão estrita às normativas externas contribui para a efetividade do planejamento. Este, por sua vez, engloba intervenções de curto, médio e longo prazo, exercendo influência direta na prática pedagógica diária (Longhi & Bento, 2006).

A clara expressão ideológica e a conexão dos objetivos com as ações possibilitam discernir entre práticas comprometidas com a formação de cidadãos críticos, participativos e responsáveis, e aquelas centradas na simples transmissão de conteúdo, negligenciando o desenvolvimento humano (Longhi & Bento, 2006). Em



face dessas considerações, a Escola Judicial de Goiás, ao integrar as normativas externas em seu PPP, enfrenta o desafio de equilibrar as regras com a preservação de uma identidade institucional que atenda às necessidades específicas da comunidade educativa.

5.3.1.2 Implementação do banco de Formadores

Um exemplo adicional de isomorfismo institucional é a implementação do banco de formadores em diversas instituições. Em âmbito federal, destaca-se o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud) do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que estabeleceu o banco de instrutores como referência. Ao investigar nas Escolas Judiciais a possível existência do banco de docentes, torna-se evidente o isomorfismo institucional.

Na Escola Judicial do Tribunal de Justiça/MS (Ejud/MS), os formadores interessados em integrar esse banco devem atender aos requisitos estabelecidos pelo regulamento interno, sendo imperativo a apresentação de currículo, o que passará por análise. Uma vez selecionados, esses formadores deverão participar obrigatoriamente do programa de formação de docentes. A obtenção de aprovação neste programa é condição importante para compor o banco de docentes da Ejud/MS, estando sujeitos à convocação para atuar como formadores nas ações educacionais da Escola Judicial, de acordo com o Regimento Interno da Ejud/MS (Tribunal de Justiça/MS).

A Escola dos Servidores "Des. Atahide Monteiro da Silva, do Tribunal de Justiça do Mato Grosso, também adota o isomorfismo coercitivo ao instituir o Banco de Instrutores da Escola Judicial dos Servidores, conforme descrito no site da escola judicial do Tribunal de Justiça do Mato Grosso.

A Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (EJUG), desde 2015, segue a mesma tendência ao instituir um banco de instrutores. O refinamento normativo, como evidenciado pela Portaria EJUG n. 5 de 28 de maio de 2021, reflete não apenas ajustes contínuos às demandas do corpo judiciário, mas também a presença do isomorfismo coercitivo na busca por coerência institucional e conformidade com práticas padrão na estrutura educacional da EJUG, conforme descrito no Projeto de Desenvolvimento Institucional (PDI) EJUG/GO.

A Escola de Formação Judiciária do Tribunal de Justiça do Distrito Federal (TJDFT) adota um modelo semelhante ao escolher seu corpo docente, utilizando um



banco de nomes constantes nos relatórios anuais. Este procedimento, alinhado com as diretrizes educacionais do CNJ, evidencia a coerção normativa para garantir a consistência e conformidade no processo educacional.

Quadro 3- Implementação do Banco de Formadores em Escolas Judiciais

Escola Judicial	Implementação do Banco de Formadores	Demonstração de isomorfismo institucional
Ceajud	Presente na página do CNJ, destinada ao Ceajud	Instituição do Banco de Instrutores para padronização na formação e aperfeiçoamento dos servidores
Escola Judicial do TJ/MS	O regulamento interno estabelece requisitos para integração ao banco de formadores.	- "Imperativo a apresentação de currículo, sujeitos à análise e participação obrigatória no programa de formação de docentes." - Evidência de imposição coercitiva para padrões institucionais.
Escola de Servidores TJ/MT	Instituição do Banco de Instrutores para padronização na formação e aperfeiçoamento dos servidores (conforme descrito no site da escola judicial do Tribunal de Justiça do Mato Grosso)	Instituição do Banco de Instrutores para padronização na formação e aperfeiçoamento dos servidores.
Escola de Formadores TJ/DFT	Adoção de modelo semelhante ao utilizar banco de nomes constantes nos relatórios anuais.	"Alinhamento com diretrizes do CNJ evidenciando coerção normativa.
Escola Judicial de Goiás TJ/GO	Descrito no Projeto de Desenvolvimento Institucional (PDI) EJUG/GO.	Refinamento normativo como evidência de isomorfismo coercitivo.

Fonte: feito pela autora, 2023.

A implementação do banco de instrutores reflete uma busca por padronização institucional, sendo adotada por diversas escolas judiciais. Essa prática proporciona critérios normativos uniformes para a seleção de docentes, resultando em uma abordagem consistente com diretrizes claras na formação e aperfeiçoamento dos servidores, contribuindo para a qualidade dos programas.

No entanto, essa padronização externa pode acarretar desvantagens, como a limitação da variedade de abordagens metodológicas e estilos de ensino, prejudicando a flexibilidade no processo educacional. Isso pode dificultar a inovação e a adaptação às mudanças no ambiente educacional.

As Instituições que falharam em adaptar-se à globalização, negligenciaram a qualidade operacional, desconsideravam clientes e permanecem alheias à evolução tecnológica enfrentam consequências negativas, gerando prejuízos imediatos e possíveis impactos a longo prazo (Oliveira et al., 2023).



5.3.1.3 Missão Institucional nas Escolas Judiciais

No âmbito das instituições públicas, é uma prática comum tornar públicos a missão, visão e valores da organização. No que diz respeito à missão organizacional, esta se configura como uma declaração abrangente e rigorosa, delineando o propósito que singulariza e diferencia o empreendimento, ao mesmo tempo em que delimita o âmbito de suas operações em comparação a outras instituições semelhantes, identificando suas áreas de atuação e público-alvo (Konzen; Almeida, 2023).

Nesta subcategoria, será realizada uma análise das escolas judiciais, com o objetivo de investigar a existência e o conteúdo da missão, tanto em escopo federal, exemplificado pelo Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud), quanto nas escolas Judiciais vinculadas aos Tribunais de Justiça que são objetos de estudo.

Quadro 4- Missões das Escolas Judiciais

Escola Judicial	Missão
Ceajud	Coordenar e promover a educação corporativa e o desenvolvimento das competências, permitindo o aperfeiçoamento de servidores para o alcance dos objetivos estratégicos do Poder Judiciário.
Escola Judicial do TJ/MS	Realizar ações educacionais de excelência, com foco na formação e aperfeiçoamento de magistrados, servidores e colaboradores da justiça, contribuindo com a melhoria da prestação de serviços jurisdicionais.
Escola de Servidores TJ/MT	Não foram encontradas informações que fizessem alusão à missão da escola judicial.
Escola de Formadores TJ/DFT	Contribuir com a efetividade da justiça por meio de uma educação corporativa de excelência, disponibilizando aos magistrados e servidores espaços inovadores de aprendizagem que inspiram o auto e pleno desenvolvimento.
Escola Judicial de Goiás TJ/GO	Desenvolver os magistrados e servidores do Poder Judiciário deste Estado promovendo o seu aprimoramento técnico e humano de forma a impactar com precisão a qualidade da prestação jurisdicional.

Fonte: feito pela autora, 2023

A missão é a identificação do propósito fundamental que é a base para a existência da empresa, ou seja, a previsão de "quem a empresa atende" por meio de seus produtos e serviços. Reflete um horizonte que delimita as áreas em que uma empresa opera ou pode vir a operar. Dessa forma, a missão constitui a essência que justifica a existência da empresa (Oliveira, 2010).

As Escolas Judiciais compartilham aspectos semelhantes em seus conteúdos, destacando-se a formação, aperfeiçoamento, aprimoramento de servidores e magistrados, qualidade na prestação de serviços jurisdicionais, que são amplamente destacados.



Conclui-se que, embora não haja uma determinação explícita para a missão institucional, é óbvio que tanto o CEAJud quanto as Escolas Judiciais demonstram uma marcante influência do isomorfismo institucional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

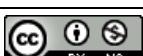
O isomorfismo institucional nas escolas judiciais dos Tribunais de Justiça do Centro-Oeste, expresso por práticas comuns, proporciona vantagens notáveis, como a facilitação da comparação e padronização entre instituições, o alinhamento às diretrizes nacionais do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e a redução de riscos operacionais em contratos e parcerias. Isso ocorre devido ao fato de que as partes já possuem regras estabelecidas e abordagens a serem utilizadas nas ações educacionais, permitindo uma análise mais precisa e objetiva de seu desempenho.

No entanto, é preciso citar algumas desvantagens identificadas com o isomorfismo institucional nas Escolas Judiciais. A padronização excessiva pode acarretar uma diminuição da inovação. Aqui, pensa-se em novas metodologias de ensino, ferramentas e sistemas que possam proporcionar novas maneiras de ensino e aprendizagem. A uniformidade dos temas pode limitar a diversidade e a exploração do contexto social no qual a escola judicial está inserida. Ademais, a rigidez causada pelo isomorfismo institucional pode dificultar a adaptação a mudanças no cenário educacional e prejudicar a capacidade das instituições de se manterem atualizadas e relevantes, como no caso especificado por Souza e Franco, 2013.

Os resultados da pesquisa indicam que as Escolas Judiciais dos Tribunais de Justiça do

Centro-Oeste são atingidas pelo isomorfismo institucional, o que se reflete na padronização das normativas e na adoção de práticas similares. No entanto, é essencial considerar as particularidades das Escolas Judiciais dos Tribunais de Justiça do Centro-Oeste, incluindo aspectos como a estrutura organizacional, objetivos e cursos oferecidos, o que evidencia a importância da autonomia institucional em considerar contextos específicos.

Portanto, é válido ressaltar a necessidade de equilibrar o isomorfismo institucional com a necessidade de inovação. Uma abordagem flexível, que reconheça a importância da padronização quando apropriado, mas também estimule a





criatividade e a adaptabilidade, é fundamental para assegurar que as escolas judiciais ofereçam uma formação de alta qualidade e estejam preparadas para enfrentar os desafios em constante evolução no campo educacional.

Diante disso, o debate aqui apresentado sobre a formação e aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos, principalmente no contexto dos Tribunais de Justiça pode subsidiar a elaboração de políticas públicas voltadas para a qualificação dos servidores, considerando as particularidades das Escolas Judiciais.

Sugere-se que pesquisas futuras explorem a percepção dos beneficiários da política de qualificação dos servidores, bem como a relação entre a política de qualificação, a política salarial e a política de carreira.

Apesar de apresentar uma análise detalhada sobre o impacto do isomorfismo institucional nas normativas das Escolas Judiciais dos Tribunais de Justiça do Centro-Oeste, o artigo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Uma das principais limitações é a abrangência geográfica da pesquisa, que se restringe aos Tribunais de Justiça do Centro-Oeste do Brasil. Além disso, a pesquisa se baseou em análise documental, o que pode limitar a compreensão de aspectos mais subjetivos e complexos relacionados à formação e aperfeiçoamento profissional dos servidores. Outra limitação é a falta de dados atualizados sobre as Escolas Judiciais, o que pode comprometer a precisão das informações apresentadas. Embora essas limitações existam, não comprometem a relevância dos resultados obtidos, que podem servir como base para pesquisas futuras locais que se aprofundem na análise dos cursos realizados e em outras regiões do país.

Por fim, é importante ressaltar que o estudo não aborda a efetividade das políticas de qualificação de servidores nos Tribunais de Justiça, no que diz respeito aos impactos positivos tanto para os servidores quanto para o jurisdicionado. Pesquisas futuras podem explorar esses aspectos, proporcionando uma compreensão abrangente dos benefícios decorrentes dessas políticas no aprimoramento profissional e na eficácia do serviço público. Embora essas limitações existam, não comprometem a relevância dos resultados obtidos, que podem servir como base para pesquisas futuras em outras regiões do país.



REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória Recente da Gestão Pública Brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. RAP. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 41, p. 67-86, 2007.

AMARAL, H. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006.

APPUGLIESE, M. M. E. **Capacitação dos Servidores visando eficácia dos Serviços Públicos: um Estudo de Caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo** – Campus Cubatão (IFSP). Data: 2010. Repositório Digital. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/40407>.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Art. 39, § 2º. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20.ago. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Criação do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (Ceajud)**. Resolução 111, de 6 de abril de 2010. Diário Oficial da União, Brasília, DF. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/130>. Acesso em: 02 set.2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Resolução nº 159, de 12 de novembro de 2012**. Estabelece diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário. Diário Oficial da União, Brasília, DF. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=972>. Acesso em: 22.ago.2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Resolução nº 192, de 8 de maio de 2014. Institui a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário**. Diário Oficial da União, Brasília, DF. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2012>. Acesso em: 22.ago.2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Resolução nº 240, de 09 de setembro de 2016. Estabelece as diretrizes e os princípios para a gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário brasileiro**. Diário Oficial da União, Brasília, DF. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342>. Acesso em 30.ago.2023.

BRASIL. Decreto nº 9991, de 28 de agosto de 2019. **Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=9991&ano=2019&ato=554EzaU9keZpWTde3>. Acesso em: 22.ago. 2023.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 47, n. 1, p. 07–40, 22 jan. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v47i1.702>.



DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais.** RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 2, p. 74–89, 2005.

DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT). **Escola de Administração Judiciária.** Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/escola-de-administracao-judiciaria>. Acesso em: 23.set.2023.

DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT). **Relatório Anual 2022.** Brasília, DF. Disponível em: https://www.tjdft.jus.br/institucional/escola-de-administracao-judiciaria/documentos_e-books/e-books-pdf/relatorio-anual-2022.pdf. Acesso em: 23.set.2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GEPHART, R. **Qualitative Research and the Academy of Management Journal.** Academy of Management Journal. V. 47, N. 4, 2004.

GOIÁS. Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). **Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás - EJUG: Histórico.** Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/institucional-ejug/ejug-escola/ejug-historico>. Acesso em: 02.out.2023.

GOIÁS. Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). **Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás - EJUG: Missão.** Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/institucional-ejug/ejug-escola/ejug-missao>. Acesso em: 02.out.2023.

GOMES de Souza, V. Isomorfismo Institucional, Estratégias, Sustentabilidade e Suas Relações. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração** (RepAd), vol. 7, no. 2, Jan-Abril/2023, pp. 39-52. DOI: 10.30781/repad.v7i2.15884. ISSN 2594-7559.

HODGSON, G. M. **The Approach of Institutional Economics. Journal of Economic Literature,** v. 36, n. 1, p. 166–192, 1998.

JOVANELLI, C.P. et al. **O Desenvolvimento De Políticas De Gestão De Competências Em Ações De Formação:** Uma Análise Ex Ante Em Organizações Públicas Federais No Estado De Mato Grosso Do Sul (Brasil). Desafio Online, v. 8, n. 2, art. 5, Mai./Ago. 2020.

KONZEN, I. G. DO N. C.; ALMEIDA, A. G. DE B. **Planejamento Estratégico: Fatores Condicionantes No Processo De Implementação No Poder Judiciário Do Estado De Rondônia.** Revista Contemporânea, v. 3, n. 6, p. 4914–4941, 2023.

MATO GROSSO. Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso (TJMT). **Plano de Capacitação Biênio 2023-2024.** Disponível em: https://escoladoservidor-mc.tjmt.jus.br/portalescoladoservidor-arquivosprod/cms/Plano_de_Capacitacao_Bienio_2023_202.



MATO GROSSO DO SUL. **Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS).**
Escola Judicial de Mato Grosso do Sul- EJUD-MS: Projeto Político-Pedagógico.
Disponível em: <https://ejud.tjms.jus.br/mod/page/view.php?id=10019>. Acesso em: 02.out.2023.

MATO GROSSO DO SUL. **Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS).**
Escola Judicial de Mato Grosso do Sul- EJUD-MS: Regimento Interno. Disponível em: <https://ejud.tjms.jus.br/mod/page/view.php?id=10022>.
Acesso em: 02.out.2023.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). **Organizações institucionalizadas: Estrutura formal como mito e cerimônia.** Jornal americano de sociologia, 83(2), 340-363.

MELO Pereira, F. A. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Revista Organizações em Contexto**, vol. 8, número 16, p. 275-295. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, Brasil.

OLIVEIRA, Jadir Alves de; OLIVEIRA, Gustavo Paschoal Teixeira de Castro; LAU, Ana Isabella Bezerra. **Educação Continuada e Gestão de Pessoas no Poder Judiciário: Formação dos Professores da Escola Superior da Magistratura Tocantinense (ESMAT) no Processo de Capacitação e Aperfeiçoamento. Singularidades em Saúde**, [S.I.], v. 1, n. 4, p. 159, 30 abr. 2023. DOI: <https://doi.org/10.33911/singularsh.v1i4.159>.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas.** 27 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I. de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3a edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2013.

SECCHI, L. **Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública.** Revista de Administração Pública – RAP. Rio de Janeiro, 43 (2), Mar/Abr: 2009.

SOUZA, E. M.; FRANCO, C. **Inovação Como Mecanismo de Fuga do Isomorfismo Organizacional.** n. May 2013, p. 72–93, 2013.

