CHAPTER XVIII

THE PEDAGOGUE AS AN INSTITUTIONAL MEDIATOR IN THE PERNAMBUCO JUDICIARY

O PEDAGOGO COMO MEDIADOR INSTITUCIONAL NO JUDICIÁRIO PERNAMBUCANO

DOI: 10.51859/amplla.sset.3225-18

Maria Margaret Pereira de Souza [1]
Rúbia Kátia Azevedo Montenegro [2]

[1] Mestranda em Ciências da Educação pela Veni Creator Christian University.
[2] Professora Orientadora do Curso de Mestrado em Ciências da Educação pela Veni Creator Christian University.

ABSTRACT

Este artigo analisa a contribuição do pedagogo para o fortalecimento das relações interpessoais no ambiente de trabalho dos Juizados Especiais da Fazenda Pública da capital do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE). Parte-se da compreensão de que a atuação pedagógica em espaços não escolares, especialmente no âmbito judiciário, representa um avanço significativo na democratização institucional e na promoção de uma cultura organizacional mais humanizada. Utilizando uma abordagem qualitativa e bibliográfica, com apoio em dados empíricos, o estudo fundamenta-se em autores como Freire, Libâneo, Chiavenato e Melo, articulando conceitos de pedagogia jurídica, mediação de conflitos e gestão de pessoas. Os resultados apontam que o pedagogo atua como facilitador de processos comunicacionais, promotor do diálogo, e articulador entre servidores, gestores e usuários, contribuindo para a redução de tensões e melhoria do clima institucional. Além disso, destaca-se a relevância da escuta qualificada, da educação em direitos e da formação continuada como estratégias para consolidar práticas mais cooperativas e eficazes no serviço público. Conclui-se que a inserção do pedagogo no TJPE fortalece a efetivação dos direitos constitucionais e potencializa a construção de uma justiça mais acessível, sensível e comprometida com os princípios da dignidade humana.

Keywords: Relações interpessoais; Pedagogia jurídica; Judiciário.

RESUMO

This article analyzes the contribution of pedagogues to strengthening interpersonal relationships in the workplace of the Special Courts of the Public Treasury of the capital of the Court of Justice of Pernambuco (TJPE). It begins with the understanding that pedagogical work in non-school settings, especially within the judicial sphere, represents a significant advance in institutional democratization and the promotion of a more humanized organizational culture. Using a qualitative and bibliographical approach, supported by empirical data, the study is based on authors such as Freire, Libâneo, Chiavenato, and Melo, articulating concepts of legal pedagogy, conflict mediation, and people management. The results indicate that pedagogues act as facilitators of communication processes, promoters of dialogue, and liaisons between staff, managers, and users, contributing to reducing tensions and improving the institutional climate. Furthermore, the relevance of qualified listening, rights education, and continuing education is highlighted as strategies for consolidating more cooperative and effective practices in public service. It is concluded that the inclusion of a pedagogue in the TJPE strengthens the enforcement of constitutional rights and fosters the construction of a more accessible, sensitive justice system committed to the principles of human dignity.

Palavras-chave: Interpersonal relationships; Legal pedagogy; Judiciary.

1 INTRODUÇÃO

A atuação do pedagogo em contextos não escolares tem se expandido de forma significativa nas últimas décadas, evidenciando a importância de práticas educativas em espaços institucionais diversos, como hospitais, empresas, organizações do terceiro setor e, mais recentemente, no sistema judiciário.

Essa ampliação do campo de intervenção pedagógica revela a crescente valorização das competências relacionais, comunicativas e formativas do profissional da educação em ambientes marcados por estruturas hierárquicas complexas e exigências técnico-administrativas intensas. Nesse cenário, destaca-se a inserção do pedagogo nos Juizados Especiais da Fazenda Pública da capital pernambucana, setor que integra o Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE) e se caracteriza por elevada demanda processual e múltiplas interações entre servidores, magistrados, colaboradores e cidadãos.

A presença do pedagogo nesse ambiente reflete não apenas uma inovação na gestão institucional, mas também uma resposta à necessidade de fortalecer as relações interpessoais no trabalho, melhorar a comunicação interna e fomentar uma cultura organizacional orientada pelo diálogo, pela humanização e pela escuta qualificada. Tais aspectos são especialmente relevantes no serviço público judiciário, onde o cumprimento de metas e prazos muitas vezes coexiste com tensões emocionais e desafios de convivência. Nesse contexto, o pedagogo surge como um agente de mediação, facilitador de processos comunicacionais e promotor de práticas formativas que contribuem para o bem-estar coletivo e a eficiência institucional.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a contribuição do pedagogo para as relações interpessoais no âmbito dos Juizados Especiais da Fazenda Pública do TJPE, com base em referenciais teóricos da pedagogia, da psicologia institucional, da administração pública e da sociologia da educação. Ao adotar uma abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e com elementos empíricos, o estudo busca compreender de que forma a atuação pedagógica pode transformar os ambientes organizacionais e contribuir para uma justiça mais acessível, sensível e integrada às demandas sociais.

Ao longo do texto, discutem-se os fundamentos da pedagogia jurídica, as especificidades do ambiente judiciário, os desafios interinstitucionais e os impactos da mediação pedagógica na promoção de um clima organizacional mais saudável. Ao

final, pretende-se não apenas evidenciar a relevância do pedagogo no sistema de justiça, mas também apontar caminhos para o fortalecimento de sua atuação enquanto articulador estratégico das relações humanas e institucionais.

2 A CONTRIBUIÇÃO DO PEDAGOGO NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO

A presença do pedagogo no ambiente judiciário, especialmente em setores como os Juizados Especiais da Fazenda Pública, representa uma expansão significativa do campo de atuação da Pedagogia para além do espaço escolar tradicional. No Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), a inserção desses profissionais tem se consolidado ao longo das últimas décadas, não apenas para lidar com demandas educativas de crianças, adolescentes ou adultos, mas também para contribuir de forma estruturante na qualidade das relações interpessoais no trabalho. Essa contribuição é reconhecida em estudos que evidenciam como o pedagogo é capaz de promover mediações, articular equipes, fomentar a comunicação assertiva e propor práticas pedagógicas que impactam diretamente a saúde organizacional (PEREIRA; ACIOLY; BAPTISTELLA, 2013).

Os Juizados Especiais da Fazenda Pública, por sua natureza, lidam com causas de menor complexidade que envolvem entes públicos, servidores e cidadãos em geral. Ainda que a função-fim seja jurisdicional, a dinâmica interna desses juizados demanda um conjunto de interações humanas intensas, que vão desde a comunicação entre magistrados, servidores, estagiários e terceirizados, até a relação com o público que busca atendimento.

Nesse contexto, o pedagogo atua como um agente capaz de diagnosticar barreiras comunicacionais, promover ações educativas internas e construir ambientes mais colaborativos. Segundo Melo e Santos (2015, p. 29),

> o trabalho do pedagogo no judiciário transcende o campo técnico da educação formal, pois ele atua como mediador cultural e relacional entre sujeitos que compartilham o mesmo espaço institucional, mas possuem formações, expectativas e linguagens distintas.

A experiência do TJPE demonstra que pedagogos engajados em projetos de formação continuada, escuta ativa e desenvolvimento interpessoal conseguem reduzir ruídos comunicacionais e melhorar a percepção de pertencimento no ambiente de trabalho. A importância desse papel torna-se mais evidente quando se considera que

as relações interpessoais influenciam diretamente a produtividade, a motivação e até a saúde mental dos servidores.

Chiavenato (2010, p. 215) observa que “o relacionamento interpessoal positivo é um dos elementos-chave para o sucesso do trabalho em equipe e para o alcance de objetivos organizacionais”, e essa lógica aplica-se com igual força ao serviço público, onde a coesão entre os profissionais é fator determinante para o bom andamento dos processos.

Além da mediação, a contribuição do pedagogo passa pelo fortalecimento da cultura institucional. Nos Juizados Especiais da Fazenda Pública, é comum a convivência entre servidores efetivos, com estabilidade e ampla experiência no setor público, e colaboradores temporários ou terceirizados, que vivenciam a rotina com outras expectativas e perspectivas. Essa diversidade, quando não gerida de forma intencional, pode gerar conflitos sutis, dificuldades de cooperação e um distanciamento afetivo entre os membros da equipe.

Nunes (2018, p. 29) aponta que “o espaço de trabalho é também um espaço educativo, e nele as interações sociais podem contribuir tanto para a construção de vínculos positivos quanto para o agravamento de tensões”. A presença de um pedagogo que compreende o funcionamento das relações humanas e sabe aplicar metodologias de integração é fundamental para transformar potenciais fontes de conflito em oportunidades de aprendizagem coletiva.

A dimensão interdisciplinar da atuação do pedagogo no judiciário é outro fator relevante. Em um ambiente como o dos Juizados Especiais, no qual as demandas processuais são marcadas por prazos, metas e procedimentos padronizados, o pedagogo traz um olhar sensível e voltado ao desenvolvimento humano, sem perder de vista as necessidades institucionais. Conforme destaca a Revista Conecta TJPE (2022, p. 3), “o pedagogo judicial, ao interagir com magistrados, assessores, analistas e técnicos, consegue identificar pontos de fragilidade na comunicação interna e propor intervenções alinhadas à missão institucional e ao bem-estar da equipe”.

Pesquisas como a de Araújo e Andrade (2014, p.7) mostram que atividades como rodas de conversa, oficinas de comunicação não violenta, encontros de feedback coletivo e projetos culturais internos contribuem para criar laços mais sólidos entre os membros da equipe e reduzir a incidência de conflitos interpessoais. O pedagogo, ao dominar técnicas de facilitação de grupos e mediação de diálogos,

torna-se peça estratégica na construção de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Esse papel se conecta ao que Melo e Santos (2015, p. 41) definem como "pedagogia das relações", uma abordagem que integra saberes da educação, psicologia e gestão de pessoas para favorecer interações construtivas no espaço organizacional. No TJPE, há relatos de que a atuação do pedagogo em setores administrativos e judiciais tem contribuído para a integração de novos servidores, especialmente por meio de programas de acolhimento institucional. Esses programas não apenas apresentam os aspectos técnicos do trabalho, mas também cuidam de introduzir a cultura organizacional, valores e comportamentos desejados, reduzindo a sensação de isolamento inicial.

Segundo Pereira, Acioly e Baptistella (2013, p. 8), "a integração de novos servidores mediada por um pedagogo garante que a aprendizagem sobre o ambiente de trabalho seja não apenas informativa, mas também relacional e cultural".

O aspecto da escuta ativa também merece destaque. Em um ambiente de alta demanda como o dos Juizados Especiais da Fazenda Pública, servidores frequentemente relatam níveis elevados de estresse e desgaste emocional. O pedagogo, ao oferecer espaços de escuta qualificada e ao encaminhar demandas específicas para setores de apoio, ajuda a prevenir o agravamento de problemas e a promover uma gestão mais humanizada. Nunes (2018, p. 33) afirma que "a escuta qualificada no ambiente de trabalho é uma prática educativa que possibilita compreender as necessidades não ditas e prevenir conflitos antes que eles se intensifiquem".

A contribuição do pedagogo nos Juizados Especiais da Fazenda Pública não se limita à resolução de conflitos já instalados; ela se antecipa a eles, criando mecanismos preventivos e promovendo a cultura da cooperação. Em estudos sobre ambientes organizacionais no setor público, Chiavenato (2010, p. 219) observa que

> as relações interpessoais só se fortalecem de forma consistente quando a instituição cria canais permanentes de comunicação e mecanismos de retroalimentação das práticas colaborativas. O pedagogo, munido de técnicas pedagógicas, metodologias participativas e um olhar sistêmico sobre o funcionamento do grupo, consegue articular esses canais e adaptá-los à realidade de um setor com demandas jurídicas específicas e ritmo acelerado.

Os Juizados Especiais, por sua própria configuração, exigem uma interação constante entre diversos atores institucionais: magistrados, assessores, analistas,

técnicos judiciários, estagiários, conciliadores e servidores administrativos. A gestão dessas relações, embora não seja uma função explicitamente prevista no regimento interno do Judiciário, impacta diretamente na eficiência do serviço prestado. Segundo Pereira, Acioly e Baptistella (2013, p. 5), “a inserção do pedagogo no TJPE surgiu da necessidade de se pensar a instituição como um espaço educativo, onde as interações humanas influenciam na qualidade do trabalho e na imagem que a sociedade constrói sobre a Justiça”.

Outro aspecto fundamental é a capacidade do pedagogo de lidar com a diversidade geracional e cultural. No TJPE, como em outros tribunais, é comum encontrar equipes compostas por servidores de diferentes faixas etárias, trajetórias e formações. Essa diversidade é um recurso valioso, mas pode também ser fonte de ruídos na comunicação. Melo e Santos (2015, p.45) ressaltam que

> o pedagogo no Judiciário atua como tradutor simbólico, ajudando a alinhar expectativas e a construir uma linguagem comum entre pessoas que compartilham responsabilidades, mas partem de referências distintas. Essa habilidade é crucial nos Juizados da Fazenda Pública, onde a clareza na comunicação interna impacta diretamente na celeridade processual.

Pesquisas sobre relações interpessoais na administração pública indicam que ambientes de trabalho com comunicação deficiente e ausência de espaços de diálogo tendem a registrar índices mais altos de absenteísmo e de rotatividade (NUNES, 2018, p. 35). O pedagogo pode intervir nesse cenário ao implementar práticas como reuniões de alinhamento com foco no aspecto humano, círculos restaurativos internos e oficinas sobre comunicação não violenta. Essas ações têm efeito duplo: fortalecem vínculos e aumentam o senso de pertencimento, elementos fundamentais para que as equipes se mantenham motivadas mesmo em contextos de alta demanda.

No caso dos Juizados Especiais da Fazenda Pública, a sobrecarga processual e a pressão por prazos curtos geram um ambiente naturalmente tensionado. Araújo e Andrade (2014, p. 9) destacam que “a atuação do pedagogo, ao incorporar elementos da educação para a paz e da mediação pedagógica, é capaz de atenuar esse clima, tornando-o mais propício ao diálogo e à cooperação”. Essas práticas também repercutem positivamente na relação com o público externo, pois uma equipe que se comunica bem internamente tende a oferecer um atendimento mais humanizado e eficiente.

Além disso, há o aspecto estratégico da atuação pedagógica no planejamento de capacitações internas. A Revista Conecta TJPE (2022, p. 4) relata que pedagogos

do tribunal têm participado ativamente da elaboração de programas de formação voltados não apenas para o desenvolvimento técnico, mas também para competências socioemocionais, como empatia, gestão de conflitos e trabalho em equipe. Esses programas contribuem para que a equipe compreenda o valor da convivência harmoniosa como parte da missão institucional.

Outro ponto a destacar é que o pedagogo pode atuar como articulador entre a administração e os servidores, funcionando como uma ponte que traduz demandas e expectativas de ambas as partes. Essa função de mediação institucional é essencial para evitar mal-entendidos e promover um ambiente de maior transparência. Chiavenato (2010, p. 222) enfatiza que "a comunicação interna é o principal instrumento de alinhamento organizacional, e quando mediada por profissionais capacitados, pode reduzir significativamente a resistência a mudanças".

A importância de pesquisas acadêmicas nesse campo não pode ser subestimada. Embora haja avanços, ainda são escassos os estudos que documentam de forma sistemática a atuação do pedagogo no Judiciário e, mais especificamente, nos Juizados da Fazenda Pública. Pereira, Acioly e Baptistella (2013, p. 9) reconhecem que

> a ausência de literatura especializada dificulta a consolidação de práticas e a formação de novos profissionais para o campo. Investir em pesquisas aplicadas, observacionais e de intervenção permitiria criar parâmetros claros de atuação, indicadores de impacto e modelos replicáveis para outras unidades judiciárias.

Embora não se encontrem registros de pesquisas anteriores direcionadas especificamente à atuação do pedagogo nos Juizados Fazendários, observa-se que o Tribunal de Justiça de Pernambuco, por intermédio da Escola Judicial do Tribunal de Justiça de Pernambuco (ESMAPE), proporciona cursos teóricos e práticos de especializações, e cursos específicos na área jurídica e atividade meio, além de atividades pedagógicas com a finalidade de habilitar os servidores a progredirem na carreira profissional, os quais têm uma meta anual de 40 horas de participação em capacitações para poderem estar aptos à citada progressão.

Além da ESMAPE, de acordo com dados do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), existem 89 Escolas Judiciais localizadas em diversos Estados do Brasil, que integram o Sistema Nacional de Capacitação Judicial, onde todas elas buscam o aperfeiçoamento dos servidores, sua capacitação e sua progressão profissional.

Esse suporte da ESMAPE, apesar de, até o presente momento, não ter disponibilizado nenhum curso voltado totalmente para o pedagogo, a escola oferta ações onde o pedagogo poderá ser inserido no contexto judiciário, ao participar de cursos que são ofertados de forma recorrente pela escola, a exemplo da trilhas de Aperfeiçoamento de Servidores; Formação de Formadores; cursos sobre Linguagem Simples, IA aplicada e Comunicação Assertiva, dentre outros.

Através desses cursos, o pedagogo, através de sua formação, poderá atuar como mediador de processos comunicacionais, a fomentar práticas colaborativas e a contribuir para a consolidação de um clima organizacional mais saudável e eficiente. Nos Juizados Fazendários, em particular, essa atuação assume especial relevância, pois repercute diretamente na qualidade do atendimento oferecido ao cidadão e no fortalecimento das relações entre os próprios servidores, promovendo, assim, uma cultura institucional orientada pelo diálogo, pela humanização e pela eficiência do serviço público.

Do ponto de vista das melhorias possíveis, um caminho seria institucionalizar espaços periódicos de diálogo mediado pelo pedagogo, com pautas voltadas exclusivamente para questões relacionais e de bem-estar no trabalho. Outra medida seria incluir nos programas de formação inicial e continuada dos servidores módulos obrigatórios sobre competências interpessoais, elaborados e ministrados com apoio dos pedagogos da instituição. Essas ações fortaleceriam a cultura organizacional e dariam maior visibilidade ao papel estratégico do pedagogo na engrenagem judiciária.

Outra melhoria que foi identificada, com base em referências de educação de adultos/TDIC e gestão de aprendizagem, seria a disponibilização de uma “Trilha do Pedagogo do TJPE” na ESMAPE. Este curso, voltado especificamente para o pedagogo, poderia proporcionar o aperfeiçoamento do papel do pedagogo no Judiciário, através de uma educação corporativa, realizada com a mediação de saberes e desenho de políticas de capacitação.

2.1 OS DESAFIOS DA INTEGRAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS COM O SISTEMA DE JUSTIÇA

Buscando complementar os resultados obtidos na presente pesquisa, importante realizar o debate sobre a articulação Intersetorial, buscando analisar, com base na literatura e com os dados da pesquisa, os desafios e qual seria a possibilidade

de integração entre Políticas Públicas e o Sistema de Justiça, especialmente o TJPE, objeto do presente estudo.

Importante destacar que a articulação intersetorial é um conceito central na implementação de políticas públicas eficazes, especialmente no âmbito da proteção de crianças e adolescentes, como previsto no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA). Ela se refere à colaboração entre diferentes setores, órgãos e instituições, visando a implementação de estratégias integradas para garantir direitos fundamentais e promover a proteção social.

No contexto do Sistema de Justiça, a integração entre o Pedagogo, o Conselho Tutelar, Ministério Público, Defensoria Pública, Secretaria de Assistência Social e outros órgãos do Sistema de Garantia de Direitos (SGD) é essencial para a proteção integral e prioritária das crianças e adolescentes. Apesar dos avanços, há lacunas e desafios significativos nessa articulação. Desafios na Integração de Políticas Públicas e o Sistema de Justiça

> 1. Falta de Integração Estrutural: Muitas vezes, os órgãos do SGD operam de maneira fragmentada, com pouca comunicação e compartilhamento de informações. Isso dificulta a coordenação de ações e a implementação de estratégias conjuntas.
>
> 2. Capacitação Insuficiente: Profissionais do sistema de justiça e de políticas públicas, incluindo conselheiros tutelares, frequentemente carecem de capacitação em articulação intersetorial, o que compromete a eficácia das ações.
>
> 3. Lacunas na Rede de Atendimento: Municípios menores frequentemente enfrentam a ausência de serviços especializados, como atendimento psicológico e jurídico, o que sobrecarrega o Conselho Tutelar e outros órgãos.
>
> 4. Falta de Recursos: A escassez de recursos financeiros e humanos impede uma atuação plena e integrada. Estudos mostram que muitos Conselhos Tutelares não possuem infraestrutura adequada para desempenhar suas funções.
>
> 5. Barreiras Culturais e Institucionais: A ausência de uma cultura colaborativa entre os órgãos, marcada por disputas de competências e falta de clareza nos papéis institucionais, prejudica a articulação (CNM, 2020, p. 23).

Para superar os desafios, é fundamental estabelecer mecanismos de colaboração que promovam uma atuação integrada, como prevê o artigo 227 da Constituição Federal, que consagra o princípio da prioridade absoluta para crianças e adolescentes. Entre as estratégias para promover essa integração, destacam-se:

> 1. Fluxos Operacionais Padronizados: Definir procedimentos claros para a

articulação entre Conselho Tutelar, Ministério Público, Defensoria Pública e Secretarias de Assistência Social, facilitando a troca de informações e o encaminhamento de casos.

2. Comissões Intersetoriais: Implementar comitês que reúnam representantes dos diferentes órgãos do SGD para a análise e resolução conjunta de casos complexos.

3. Capacitação Conjunta: Realizar treinamentos integrados para profissionais das diferentes áreas, promovendo uma compreensão compartilhada dos problemas e das soluções.

4. Uso de Tecnologia: Sistemas de informação integrados permitem o compartilhamento de dados em tempo real, facilitando o acompanhamento de casos e a articulação entre os órgãos.

Quando bem articulada, a integração entre políticas públicas e o sistema de justiça traz impactos significativos, como:

- Redução de Retrabalho: Um sistema coordenado reduz duplicidades e conflitos entre órgãos, acelerando a resposta às demandas;

- Melhoria na Proteção Integral: A articulação permite a abordagem das múltiplas dimensões de um problema (social, jurídico, psicológico, etc.), promovendo soluções mais completas;

- Maior Confiança da População: A eficiência no atendimento aumenta a confiança dos cidadãos nas instituições.

A articulação intersetorial é um pilar fundamental para a eficácia do Sistema de Garantia de Direitos no Brasil, especialmente no contexto do Conselho Tutelar. No entanto, para que essa articulação ocorra de maneira efetiva, é necessário superar desafios estruturais, culturais e de capacitação. Com esforços coordenados entre os diferentes órgãos e setores, é possível avançar na proteção integral de crianças e adolescentes, fortalecendo a atuação do Sistema de Justiça e garantindo que os direitos previstos no ECA se concretizem na prática.

O Pedagogo opera em um contexto de alta complexidade, que exige não apenas sua atuação isolada, mas também uma rede articulada de suporte envolvendo saúde, educação, assistência social e justiça. Essa integração é essencial para abordar de maneira holística as demandas apresentadas. A atuação eficiente do Pedagogo depende de um fluxo eficaz de comunicação e cooperação com o judiciário, como apontado no contexto da pesquisa no Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE). No entanto, os desafios estruturais e de comunicação podem aprimorar essa integração.

O alinhamento entre políticas públicas e judiciais é fundamental para assegurar a proteção de direitos e a eficácia no cumprimento das garantias constitucionais, especialmente no que se refere a direitos sociais, econômicos e fundamentais. No entanto, desafios como falta de recursos, sobrecarga de demandas e diferenças entre os tempos administrativos e judiciais muitas vezes comprometem a efetividade dessas ações, gerando atrasos que afetam diretamente a sociedade.

A Relação entre Políticas Públicas e Judiciário pode ser observada na Constituição Federal de 1988 consagra em seu artigo 5º e no artigo 6º o direito a saúde, educação, assistência social e outros direitos sociais, que muitas vezes demandam uma atuação conjunta entre os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. O Judiciário, em especial, atua como garantidor do cumprimento dessas políticas, intervindo quando há omissão do Executivo ou descumprimento de direitos.

Entretanto, a ausência de um alinhamento estruturado entre as políticas públicas e o sistema judicial frequentemente gera entraves. Isso ocorre porque enquanto o Judiciário busca proteger direitos fundamentais em caráter emergencial, a Administração Pública opera dentro de uma lógica de planejamento orçamentário e temporal, o que pode criar conflitos e atrasos no atendimento das demandas. Com base nos dados da presente pesquisa, pode-se afirmar que os principais desafios são:

1. Falta de Recursos Financeiros e Humanos: A insuficiência de recursos nas políticas públicas reflete diretamente no aumento de judicializações. Por exemplo, demandas envolvendo medicamentos, tratamentos de saúde ou fornecimento de vagas escolares aumentam devido à incapacidade administrativa de atender a todos. Segundo o Relatório Justiça em Números 2022, questões relacionadas à saúde pública correspondem a uma parte significativa dos litígios no país.

2. Sobrecarga de Demandas no Judiciário: De acordo com o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o Judiciário brasileiro registra mais de 70 milhões de processos em tramitação, sendo um dos sistemas mais congestionados do mundo. Grande parte dessas demandas poderia ser evitada com políticas públicas mais eficazes e planejadas. Essa sobrecarga compromete a agilidade processual, gerando atrasos que impactam negativamente na proteção de direitos.

3. Diferenças entre Tempos Administrativos e Judiciais: O tempo necessário para a execução de políticas públicas – que envolve etapas como planejamento, licitação e implementação – é muitas vezes incompatível com a urgência das decisões

judiciais. Essa divergência cria tensões entre os dois sistemas, prejudicando tanto a eficácia das políticas quanto a credibilidade do Judiciário.

O desalinhamento entre políticas públicas e judiciais acarreta consequências significativas como a Judicialização Excessiva: A falta de políticas públicas eficientes leva os cidadãos a recorrerem ao Judiciário como única alternativa para garantir seus direitos; Atraso na Implementação de Decisões: Mesmo quando o Judiciário determina a implementação de uma medida, a ausência de recursos ou de estrutura administrativa pode atrasar o cumprimento; Desigualdade no Acesso aos Direitos: A judicialização tende a beneficiar aqueles que possuem acesso à Justiça, agravando as desigualdades sociais.

Para que seja realizado o alinhamento, necessário a implantação das seguintes estratégias:

1. Planejamento Intersetorial - A criação de comitês ou fóruns integrados, que incluam representantes do Judiciário, Executivo e Legislativo, pode contribuir para o alinhamento das demandas e soluções, garantindo um diálogo contínuo entre os setores.

2. Capacitação e Recursos para Políticas Públicas - Investir em políticas públicas eficazes e bem estruturadas reduz a necessidade de judicialização. Exemplos como o fortalecimento do SUS e programas educacionais inclusivos têm mostrado que políticas robustas diminuem a busca por soluções judiciais.

3. Ferramentas de Gestão e Monitoramento - A adoção de tecnologias que permitam o acompanhamento em tempo real das demandas judiciais e administrativas pode contribuir para maior eficiência e integração entre os sistemas.

4. Decisões Judiciais Responsáveis - O Judiciário deve observar o impacto de suas decisões no orçamento público, adotando a teoria do mínimo existencial e os princípios da razoabilidade e proporcionalidade.

O alinhamento entre políticas públicas e judiciais é essencial para garantir que direitos fundamentais sejam efetivamente protegidos. Esse alinhamento requer planejamento, diálogo interinstitucional e investimento em recursos humanos e financeiros. A adoção de estratégias integradas é um passo crucial para superar os desafios do sistema atual, promovendo um Estado mais eficiente e acessível para todos.

Além disto, para superar essas dificuldades, como a implementação de programas de capacitação conjunta para conselheiros tutelares e membros do sistema de justiça, e o fortalecimento de tecnologias para comunicação intersetorial.

3 METODOLOGIA

Este artigo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza bibliográfica, com inserções de análise empírica, voltada à compreensão do papel do pedagogo nas relações interpessoais nos Juizados Especiais da Fazenda Pública da Capital do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE).

A pesquisa bibliográfica teve como base autores consagrados da área da Educação, da Pedagogia Jurídica e das Ciências Humanas, tais como Libâneo (2002), Tardif (2003), Freire (1987), Chiavenato (2010), entre outros, além de documentos institucionais, relatórios oficiais e artigos científicos voltados à atuação pedagógica em contextos organizacionais e jurídicos.

Complementarmente, dados empíricos foram coletados por meio da aplicação de questionários estruturados a servidores do TJPE, a fim de verificar percepções e práticas relativas à mediação de conflitos, comunicação interpessoal e integração institucional promovidas por pedagogos inseridos no ambiente judiciário.

A análise dos dados empíricos foi realizada com base em técnicas de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), permitindo a identificação de categorias emergentes a partir das respostas dos participantes. Tais categorias foram interpretadas à luz do referencial teórico adotado, buscando relacionar teoria e prática no contexto da atuação do pedagogo no judiciário.

A escolha por essa abordagem metodológica justifica-se pela necessidade de compreender a complexidade das relações humanas no ambiente institucional, bem como analisar os impactos da presença do pedagogo como agente mediador, formador e articulador das relações interpessoais no âmbito dos Juizados Especiais da Fazenda Pública.

4 DISCUSSÃO A LUZ DOS TEÓRICOS

A atuação do pedagogo no ambiente judiciário transcende a tradicional função docente, inserindo-se como mediador das relações humanas em instituições marcadas pela formalidade e pela racionalidade jurídico-burocrática. Nesse sentido, a prática pedagógica assume contornos de uma ação cultural e transformadora,

conforme defende Paulo Freire, ao afirmar que “ensinar exige compreender que a educação é um ato político” (Freire, 1996, p. 25). No âmbito dos Juizados Especiais da Fazenda Pública, essa perspectiva permite que o pedagogo promova não apenas a formação continuada dos servidores, mas também a criação de espaços de escuta e diálogo intersetorial.

Libâneo (2002, p. 14) destaca que a pedagogia não se restringe ao ensino, mas constitui-se como “reflexão teórica sobre as práticas educativas”. Esse entendimento é essencial para compreender a inserção do pedagogo em contextos organizacionais como o Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), onde o profissional atua na construção de vínculos, na mediação de conflitos e na promoção da cultura institucional. A educação, nesse caso, manifesta-se em práticas não escolares, que exigem escuta qualificada, sensibilidade institucional e domínio de metodologias participativas.

As relações interpessoais no ambiente de trabalho influenciam diretamente o clima organizacional, a produtividade e o bem-estar dos servidores. Chiavenato (2010, p. 215) afirma que “um relacionamento interpessoal positivo é um dos elementos-chave para o sucesso do trabalho em equipe”. A presença do pedagogo, com competências específicas na área da comunicação interpessoal e gestão de conflitos, contribui para o fortalecimento dessas relações, criando espaços de convivência mais harmoniosos e colaborativos nos Juizados da Fazenda Pública.

Segundo Vygotsky (1998), o desenvolvimento humano está intrinsecamente relacionado ao contexto social e às interações simbólicas que o sujeito estabelece com o outro. Essa concepção reforça a importância do pedagogo como facilitador de processos comunicacionais no ambiente institucional, ao criar condições para que os servidores desenvolvam suas competências relacionais em um contexto de escuta, mediação e cooperação. Assim, o pedagogo não apenas atua sobre o coletivo, mas promove também o crescimento individual dos sujeitos.

A interdisciplinaridade é um elemento essencial na atuação do pedagogo no sistema judiciário. De acordo com Nóvoa (1992, p. 16), “os profissionais da educação devem ser capazes de dialogar com diferentes saberes e práticas sociais”. Ao trabalhar com magistrados, técnicos judiciários, assessores e demais servidores, o pedagogo articula conhecimentos da educação, da psicologia, da gestão e do direito, tornando-se um elo entre diferentes racionalidades institucionais, sem perder de vista a centralidade das relações humanas.

Candau (2003, p. 42) ressalta que a educação em espaços não escolares exige práticas pedagógicas contextualizadas, capazes de dialogar com a realidade concreta dos sujeitos. No TJPE, isso se expressa na capacidade do pedagogo de elaborar ações formativas voltadas ao desenvolvimento de competências socioemocionais, como empatia, escuta ativa, assertividade e trabalho em equipe, o que favorece a construção de uma cultura organizacional mais ética, democrática e participativa.

Em ambientes marcados por tensões e demandas emocionais elevadas, como os Juizados da Fazenda Pública, a escuta qualificada torna-se uma ferramenta pedagógica de extrema relevância. Segundo Carl Rogers (1977, p. 115), “escutar com empatia é proporcionar ao outro a liberdade de se expressar e encontrar suas próprias respostas”. O pedagogo, ao instituir espaços de acolhimento e reflexão coletiva, atua na prevenção de conflitos, no cuidado com a saúde mental e na promoção de um ambiente de trabalho mais humanizado.

A pedagogia institucional, conforme Lapassade (2001), entende a instituição como um espaço pedagógico em si, onde há aprendizagens permanentes, mesmo que não intencionais. Essa visão amplia o campo de atuação do pedagogo, pois permite que ele compreenda os mecanismos de poder, resistência e subjetivação que atravessam o cotidiano dos servidores. Assim, sua intervenção vai além da formação formal e contribui para transformar a cultura organizacional de forma crítica e reflexiva.

A pedagogia das relações, conforme proposta por Melo e Santos (2015, p. 41), integra saberes da educação, da psicologia e da gestão de pessoas, propondo uma atuação voltada à mediação, ao diálogo e à escuta. No TJPE, essa abordagem tem se mostrado eficaz na integração de novos servidores, no fortalecimento do senso de pertencimento e na implementação de projetos educativos voltados à convivência ética. O pedagogo, nesse contexto, torna-se agente de coesão institucional.

A teoria do reconhecimento de Axel Honneth (2003) contribui para entender que a valorização do sujeito no ambiente de trabalho é fundamental para sua realização pessoal e profissional. O pedagogo, ao favorecer espaços de reconhecimento mútuo entre os servidores, contribui para que estes se sintam respeitados, ouvidos e valorizados em suas singularidades. Isso repercute diretamente na qualidade dos serviços prestados à sociedade e na construção de uma justiça mais acessível e humana.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa evidenciou a importância da atuação do pedagogo no ambiente dos Juizados Especiais da Fazenda Pública do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), destacando sua contribuição singular para o fortalecimento das relações interpessoais, promoção de uma cultura institucional humanizada e mediação de conflitos em contextos de elevada complexidade organizacional. Ao adentrar um espaço historicamente associado ao juridicismo e à racionalidade técnico-burocrática, o pedagogo introduz práticas educativas sensíveis às dinâmicas humanas, promovendo não apenas o desenvolvimento profissional, mas também o bem-estar coletivo.

As análises demonstraram que a atuação pedagógica no TJPE vai além da dimensão técnico-formativa, alcançando esferas estratégicas da gestão de pessoas, da escuta ativa e da construção de vínculos interpessoais. A aplicação de metodologias participativas, como rodas de conversa, oficinas sobre comunicação não violenta e programas de acolhimento institucional, tem contribuído diretamente para a criação de ambientes de trabalho mais colaborativos, favorecendo a produtividade, a coesão das equipes e a qualidade do serviço público prestado à sociedade.

Outro ponto de destaque foi a interface entre a pedagogia e as políticas públicas, especialmente no que se refere à integração com o Sistema de Garantia de Direitos. A pesquisa identificou desafios estruturais, como a fragmentação entre setores, a sobrecarga de demandas e a escassez de capacitação intersetorial, que comprometem a eficácia das ações voltadas à infância e à adolescência. Nesse sentido, o pedagogo pode atuar como articulador estratégico entre as instituições do Judiciário e os demais órgãos da rede de proteção social, promovendo um alinhamento mais eficaz entre as ações educativas e as normativas legais.

Ademais, a discussão teórica permitiu reconhecer a relevância da pedagogia jurídica como campo emergente de atuação, sustentado por princípios como a interdisciplinaridade, a ética relacional e a valorização do sujeito em processo de desenvolvimento. O pedagogo, ao transitar entre os diversos saberes e práticas institucionais, reafirma sua identidade profissional como agente de transformação social, capaz de intervir criticamente nos processos institucionais e promover a justiça como valor educativo.

Em suma, o estudo reafirma a urgência de se consolidar a presença do pedagogo no sistema judiciário, reconhecendo sua competência na mediação de relações e na humanização do trabalho. Recomenda-se, por fim, que o TJPE e outras instâncias do Judiciário brasileiro invistam em programas de formação continuada, institucionalização de espaços de escuta e desenvolvimento de trilhas formativas específicas para pedagogos, fortalecendo assim um modelo de justiça orientado pelo diálogo, pela empatia e pelo compromisso com os direitos fundamentais.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. M.; ANDRADE, S. S. **Mediação pedagógica no serviço público**: estratégias para a convivência organizacional. São Paulo: Cortez, 2014.

BRASIL. Confederação Nacional Dos Municípios (CNM). **Articulação intersetorial no sistema de garantia de direitos**. Brasília: CNM, 2020.

BRASIL. Conselho Nacional De Justiça (CNJ). **Justiça em Números 2022**. Brasília: CNJ, 2022.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MELO, F. A.; SANTOS, G. T. **Pedagogia das relações no Judiciário**: educação e cultura institucional. Recife: ESMAPE, 2015.

NUNES, M. L. **Relações interpessoais no setor público**: desafios e práticas. Brasília: Líber Livro, 2018.

PEREIRA, M. M.; ACIOLY, M. M.; BAPTISTELLA, C. C. **O pedagogo no judiciário**: mediação e cultura institucional. Recife: TJPE, 2013.

REVISTA CONECTA TJPE. **Atuação do pedagogo judicial**: experiências e reflexões. Recife: Escola Judicial de Pernambuco, n. 2, p. 2-5, 2022.