



Escola Nacional de Administração Pública

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM
GOVERNANÇA E DESENVOLVIMENTO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**GESTÃO ADMINISTRATIVA NO JUDICIÁRIO: UM ESTUDO SOBRE AS CAPACIDADES
ADMINISTRATIVAS E A ALTERNÂNCIA DO MAGISTRADO NA DIREÇÃO DE UM ÓRGÃO DA
JUSTIÇA FEDERAL DA 1ª REGIÃO**

ELIENE PEREIRA DA SILVA DIAS

BRASÍLIA – DF

2021

GESTÃO ADMINISTRATIVA NO JUDICIÁRIO: UM ESTUDO SOBRE AS CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS E A ALTERNÂNCIA DO MAGISTRADO NA DIREÇÃO DE UM ÓRGÃO DA JUSTIÇA FEDERAL DA 1ª REGIÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Governança e Desenvolvimento da Escola Nacional de Administração Pública como requisito para obtenção do título de Mestrado em Governança e Desenvolvimento.

ALUNA: Eliene Pereira da Silva Dias

ORIENTADORA: Dra. Natália Massaco Koga

BRASÍLIA – DF

2021

Ficha catalográfica elaborada pela equipe da Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

S586g Silva-Dias, Eliene Pereira da

Gestão administrativa no judiciário: um estudo sobre as capacidades administrativas e a alternância do magistrado na direção de um órgão da Justiça Federal da 1ª região / por Eliene Pereira da Silva-Dias. -- Brasília: Enap, 2021.
154 f. : il.

Dissertação (Mestrado -- Programa de Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento) -- Escola Nacional de Administração Pública, 2021.

Orientação: Prof. Dra. Natália Massaco Koga

1. Justiça Federal. 2. Poder Judiciário. 3. Direito Constitucional. 4. Administração Pública Federal. 5. Foro. I. Título. II. Koga, Natália Massaco.

CDU 351.87

Bibliotecária: Tatiane de Oliveira Dias – CRB1/2230

Eliene Pereira da Silva Dias

GESTÃO ADMINISTRATIVA NO JUDICIÁRIO: UM ESTUDO SOBRE AS CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS E A ALTERNÂNCIA DO MAGISTRADO NA DIREÇÃO DE UM ÓRGÃO DA JUSTIÇA FEDERAL DA 1ª REGIÃO.

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Governança e Desenvolvimento da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP como requisito para obtenção do título de Mestre em Governança e Desenvolvimento.

Defendida em 13 de novembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a. Dra. Natália Massaco Koga, Orientadora – ENAP

Prof. Dr. Ciro Campos Christo Fernandes – ENAP

Dr. Luiz Akutsu – Tribunal de Contas da União-TCU

BRASÍLIA - DF

2021



Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento

ATA DA BANCA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DO CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E DESENVOLVIMENTO

Aluno (a): Eliene Pereira da Silva Dias

Ano de Ingresso: 2019

Título da dissertação: Gestão Administrativa no Judiciário: Um estudo sobre as capacidades administrativas e a alternância do magistrado na direção de um órgão da Justiça Federal da 1ª. Região.

Orientador: Profa. Dra. Natália Massaco Koga

Avaliador: Prof. Dr. Ciro Campos Christo Fernandes
Prof. Dr. Luiz Akutsu

Avaliação:

[] Aprovado

[] Não aprovado. Reapresentação agendada para ____/____/____.

Brasília, 13 de dezembro de 2021.

DocuSigned by:

Luiz Akutsu

F7A6B35F90724C7...

Avaliador

DocuSigned by:

Ciro Campos Christo Fernandes

3CECE451100488...

Avaliador

DocuSigned by:

Natália Massaco Koga

9DD8714E3428492...

Orientadora



MINISTÉRIO DA ECONOMIA



A ELE! Sim, a meu Deus, pois tudo o
que faço é para o Seu louvor.

A minha mãe Avanir e meu pai Odilon (*in memoriam*)
e toda a família (FBP) - só eles entenderão, (rsrsrs) - pelo
fundamento que sustenta meus princípios e valores.

A Luiz Carlos, marido, namorado, amante, amigo, sócio e
companheiro, pelo apoio, compreensão e suporte na caminhada.

AGRADECIMENTOS

Gratidão enche meu coração por mais uma etapa vencida. Muitos caminharam comigo durante esta jornada. Como não agradecer a Deus, por tantas bênçãos? Pela saúde e disposição renovada a cada amanhecer. Pela força e esperança a cada desafio, pela capacidade desenvolvida a partir da lógica e da construção de um raciocínio. Tudo isso é benção de Deus na minha vida e por isso, tributo-Lhe meu cálice de gratidão.

Olhando para aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram com esta etapa, aguçando minha curiosidade, atiçando meu senso crítico, desafiando-me ao aperfeiçoamento de ideias e acreditando no meu potencial, não posso deixar de agradecer aos doutores e mestres do Programa de Mestrado da Enap e aos colegas que compartilharam seus saberes e suas experiências.

Gratidão à querida professora Dra. Natália Massaco Koga pela orientação precisa, motivada e dadivosa que guiou o meu caminho nas descobertas sistematizadas neste trabalho a partir do seu conhecimento compartilhado. Também agradeço aos ilustres professores Dr. Roberto Rocha Coelho Pires, Dr. Ciro Campos Christo Fernandes e Dr. Luiz Akutsu pela atenção criteriosa ao meu projeto de pesquisa e pelas valiosas contribuições para promoção do meu crescimento acadêmico, rotacionando o meu percurso, além de brindar à academia com estudos e pesquisas que nos instigam à reflexão.

Agradeço aos colegas de trabalho: Ariadne Maryla Tezelli Souza, Carolina Velasco, Isabella D'armada Caetano de Araújo Calixto, Thatiane do Nascimento Amorim Monton, Maria Aparecida Cardoso, Rodrigo Pires Andrade Maranhão e Silvio de Abreu Souza que ouviram sobre meu projeto de pesquisa, ajudaram na avaliação das questões do *survey* e contribuíram com suas experiências, a partir da gestão administrativa realizada na Justiça Federal da 1ª Região.

Também sou grata aos 149 colegas servidores que prontamente responderam o formulário de pesquisa (*survey*), com alguns feedbacks sobre a importância do estudo e forneceram elementos significativos para a conclusão deste trabalho. Minha gratidão aos ilustres magistrados que reservaram tempo em suas agendas para responder às minhas perguntas e assim, transformaram a entrevista acadêmica em um período agradável de conversa e compartilhamento sobre a gestão administrativa da Justiça Federal, o que me proporcionou reflexão crítica a partir da realidade contextualizada e experienciada por eles, quando designados à direção do Foro de uma seção judiciária.

Gratidão aos meus queridos líderes e professores do Ministério de Ensino da PIB Guará, pelas orações, compreensão e cuidado enquanto debruçava-me no estudo e na pesquisa para elaboração desta dissertação.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ADCT	- Ato das Disposições Constitucionais Transitórias
ASJUR	- Assessoria Jurídica
BME	- Burocrata de médio escalão
CEAJUD	- Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário
CEJ	- Centro de Estudos Judiciários
CF	- Constituição Federal da República do Brasil/1988
CHD	- Classificação hierárquica descendente
CI	- Capacidades institucionais
CJ	- Cargo em comissão judicial
CJF	- Conselho de Justiça Federal
CNJ	- Conselho Nacional de Justiça
COGER	- Corregedoria
DIREF	- Direção/diretor do Foro
EC	- Emenda Constitucional
ENAP	- Escola Nacional de Administração Pública
ENFAM	- Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados
ESMAF	- Escola de Magistratura Federal da 1ª Região
FC	- Função comissionada
GAJU	- Gratificação de Jurisdição
IRAMUTEQ	- <i>Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires</i>
PAe	- Processo administrativo eletrônico
PRESI	- Presidência
PODC	- Planejamento, Organização, Direção e Controle
RG	- Relatório de Gestão
RITRF1	- Regimento Interno do Tribunal Regional Federal da 1ª Região
SECAD	- Secretaria Administrativa
SEI	- Sistema eletrônico de informações
SJ	- Seção Judiciária
SJAC	- Seção Judiciária do Acre
SJAM	- Seção Judiciária do Amazonas
SJAP	- Seção Judiciária do Amapá

SJBA	- Seção Judiciária da Bahia
SJDF	- Seção Judiciária do Distrito Federal
SJGO	- Seção Judiciária do Goiás
SJMA	- Seção Judiciária do Maranhão
SJMG	- Seção Judiciária de Minas Gerais
SJMT	- Seção Judiciária do Mato Grosso
SJPA	- Seção Judiciária do Pará
SJPI	- Seção Judiciária do Piauí
SJRO	- Seção Judiciária de Rondônia
SJRR	- Seção Judiciária de Roraima
SJTO	- Seção Judiciária do Tocantins
SPSS	- <i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
ST	- Segmento de texto
STF	- Supremo Tribunal Federal
STJ	- Superior Tribunal de Justiça
TCU	- Tribunal de Contas da União
TJMG	- Tribunal de Justiça de Minas Gerais
TRF1	- Tribunal Regional Federal da 1ª Região
TRF6	- Tribunal Regional Federal da 6ª Região
UF	- Unidade da Federação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Jurisdição do TRF1	17
Figura 2 – Estrutura do Poder Judiciário	25
Figura 3 – Decomposição do conceitual de capacidade estatal	34
Figura 4 – Arranjos institucionais que geram capacidade	44
Figura 5 – Modelo de Governança do TRF1	58
Figura 6 – Modelo teórico	59
Figura 7 – Dendograma CHD	73
Figura 8 – Nuvem de palavra a partir da classe capacidade sistêmica	81
Figura 9 – Mapa de Conexão Estilo de Gestão e Capacidade Relacional	83
Figura 10 – Interações do diretor do Foro	85
Figura 11 – Sobreposição da função administrativa	88
Figura 12 – Relação estilo de Gestão e Permanência do diretor da Secad	91

Figura 13 – Mapa de conexão – Temas sobre continuidade	92
Figura 14 – Função jurisdicional	94
Figura 15 – Nuvem de Palavras – Competência, conhecimento,	111

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Representatividade da amostra	97
Gráfico 2 – Dados Sociodemográfico	98
Gráfico 3 – Percepção das capacidades do diretor do Foro.....	104
Gráfico 4 – Percepção das capacidades pelos gestores	108

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Resultado de Pesquisa sobre Administração da Justiça no Brasil.....	22
Quadro 2 – Síntese Conceitual sobre Teoria das Capacidades.....	38
Quadro 3 – Qualificação dos Burocratas	42
Quadro 4 – Juiz-Gestor – atividades administrativas do juiz	52
Quadro 5 – Padronização e ajustes textuais para análise de conteúdo	69
Quadro 6 – Perfil sociodemográfico dos entrevistados	71
Quadro 7 – Denominação e caracterização das classes	72
Quadro 8 – A Relevância do Diretor da Secad.....	90
Quadro 9 – Continuidade na visão dos diretores do foro	91
Quadro 10 – Indicação do Diref – Proposta	96
Quadro 11 – Cargo e área de atuação do CJ-3 e FC-6	99
Quadro 12 – Cargo e área de atuação do FC-5.....	101
Quadro 13 - Frequência dos atributos competência, conhecimento, habilidades e atitudes	112
Quadro 14 – Capacidades que asseguram a continuidade administrativa.....	122

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil das Seccionais do TRF1	27
Tabela 2 – Amostra qualificada para o <i>survey</i>	66
Tabela 3 – Relação, escolaridade, cargo e tempo no cargo/função	102
Tabela 4 – Capacidades importantes para o diretor do foro e gestores	113
Tabela 5 – Impactos decorrente da alternância da Gestão.....	115
Tabela 6 – Alternância na direção do Foro	116

RESUMO

Este trabalho busca trazer para a arena acadêmica a discussão sobre a administração da justiça. O tema abordado propõe uma análise da gestão administrativa dos órgãos da Justiça Federal de 1º Grau da 1ª Região, a fim de avaliar as capacidades administrativas dos juízes quando indicados para assumir a direção do Foro, bem como dos gestores qualificados neste trabalho como burocratas de médio escalão. O foco não está na prestação jurisdicional e sim nas capacidades administrativas mobilizadas para promover a continuidade administrativa, em prol dos objetivos finalísticos do Judiciário. Nesse sentido, esta pesquisa teve como objetivo compreender os aspectos da gestão dos magistrados, no exercício da função administrativa, identificando suas capacidades como diretor do Foro e a percepção dos gestores da área administrativa em relação ao trabalho desses magistrados e de suas próprias capacidades para assegurar a continuidade administrativa na gestão de uma seção judiciária, em decorrência da alternância da gestão na direção do Foro. Para avaliar a hipótese de que a ausência de capacidade para a gestão, aliada à alternância na direção do Foro promove a descontinuidade, foram mobilizadas as literaturas de capacidades, burocracia de médio escalão, bem como estudo sobre continuidade administrativa. Quanto à metodologia, foram realizadas cinco entrevistas com os juízes que assumiram a direção do Foro de uma seção judiciária, além da realização de um *survey* com 149 gestores de médio escalão da Justiça Federal da 1ª Região. Da análise qualitativa das informações e dos dados coletados, concluiu-se que os gestores de médio escalão são responsáveis não apenas pelo assessoramento dos juízes na direção do Foro e que embora, sejam deles o “autogoverno” do Judiciário, são os diretores da secretaria administrativa - Secad que dão as diretrizes para a gestão. A ampliação da capacidade administrativa é uma necessidade percebida tanto para os juízes na direção do Foro e nas unidades jurisdicionais, quanto para os gestores investidos em cargo ou função de direção na área administrativa. Dada a evidência de poucas referências acadêmicas e de cunho aplicado com foco na administração do Judiciário, este trabalho tem sua relevância em razão do enfoque à gestão da justiça e assuntos correlatos.

Palavras Chaves:

Administração da justiça, Direção do Foro, Capacidades administrativas, Poder Judiciário

ABSTRACT

This work seeks to bring into the academic arena the discussion about the administration of justice. The theme addressed proposes an analysis of the administrative management of the organs of the 1st level Federal Justice of the 1st Region, in order to evaluate the administrative capabilities of the judges when nominated to assume the direction of the Court, as well as the managers qualified in this work as mid-level bureaucrats. The focus is not on the provision of justice, but on the administrative capacities mobilized to promote administrative continuity, in favor of the final objectives of the Judiciary. In this sense, this research aimed to understand the aspects of the management of the magistrates, in the exercise of the administrative function, identifying their capabilities as director of the Forum and the perception of the managers of the administrative area in relation to the work of these magistrates and their own capabilities to ensure administrative continuity in the management of a Judicial Section, as a result of the alternation of management in the direction of the Forum. In order to evaluate the hypothesis that the lack of capacity for management, together with the alternation in the direction of the Court promotes discontinuity, the literature on capacities, mid-level bureaucracy, as well as a study on administrative continuity were mobilized. As for the methodology, five interviews were conducted with the judges who took over the direction of the Forum of a Judiciary Section, in addition to the completion of a survey with 149 middle-level managers of the Federal Justice of the 1st Region. From the qualitative analysis of the information and data collected, it was concluded that mid-level managers are responsible not only for advising the judges in the direction of the Court and that, although the "self-government" of the Judiciary is theirs, it is the directors of the administrative secretariat - Secad who give the guidelines for management. The expansion of the administrative capacity is a perceived need both for the judges in the direction of the Court and in the jurisdictional units, as well as for the managers invested in a position or function of direction in the administrative area. Given the evidence of few academic and applied references focused on the administration of the Judiciary, this work is relevant because of its focus on the management of justice and related issues.

KEYWORDS:

Administration of justice, Court management, Administrative capacities, Judiciary

RESUMEN

Este documento pretende llevar al ámbito académico el debate sobre la administración de justicia. El tema tratado propone un análisis de la gestión administrativa de los organismos de la Justicia Federal de 1er nivel de la 1ª Región, con el fin de evaluar las capacidades administrativas de los jueces al ser nominados para asumir la dirección del Foro, así como de los gestores calificados en esta labor como burócratas de nivel medio. La atención no se centra en la disposición jurisdiccional, sino en las capacidades administrativas movilizadas para promover la continuidad administrativa, en favor de los objetivos finales del Poder Judicial. En este sentido, esta investigación tuvo como objetivo conocer los aspectos de la gestión de los magistrados, en el ejercicio de la función administrativa, identificando sus capacidades como director del Foro y la percepción de los gestores del área administrativa en relación con el trabajo de estos magistrados y de sus propias capacidades para garantizar la continuidad administrativa en la gestión de una sección judicial, como resultado de la alternancia de la gestión en la dirección del Foro. Para evaluar la hipótesis de que la ausencia de capacidad para la gestión, combinada con la alternancia en la dirección del Foro promueve la discontinuidad, se movilizaron las literaturas de capacidades, burocracia de escalón medio, así como el estudio sobre la continuidad administrativa. En cuanto a la metodología, se realizaron cinco entrevistas con los jueces que asumieron la dirección del Foro de una sección judicial, además de realizar una encuesta con 149 gestores de nivel medio de la Justicia Federal de la 1ª Región. Del análisis cualitativo de la información y de los datos recogidos, se concluyó que los mandos intermedios son responsables no sólo de asesorar a los jueces en la dirección del Foro y que, aunque el "autogobierno" del Poder Judicial sea de ellos, son los directores de la secretaría administrativa - Secad los que dan las directrices para la gestión. La ampliación de la capacidad administrativa es una necesidad percibida tanto por los jueces en la dirección del Foro y en las unidades jurisdiccionales, como por los gestores investidos de cargo o función de dirección en el área administrativa. Ante la evidencia de pocas referencias académicas y de carácter aplicado centradas en la administración del Poder Judicial, este trabajo tiene su relevancia por el enfoque en la gestión de la justicia y temas relacionados.

PALABRAS CLAVE:

Administración de Justicia, Administración Judicial, Capacidades Administrativas, Poder Judicial

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	8
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE GRÁFICOS	10
LISTA DE QUADROS	10
LISTA DE TABELAS	10
RESUMO	11
ABSTRACT	12
RESUMEN.....	13
1. INTRODUÇÃO	16
1.2 Contextualização	16
2. A GESTÃO ADMINISTRATIVA NA JUSTIÇA FEDERAL	24
2.1. A Estrutura do Poder Judiciário	24
2.2 O modelo de administração da justiça adotado no Poder Judiciário no Brasil	28
2.3. As funções jurisdicionais e administrativas da Justiça Federal	31
3. AS CAPACIDADES ESTATAIS E A ATUAÇÃO DOS BUROCRATAS DE MÉDIO ESCALÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	34
3.1. Capacidades Estatais – Abordagens conceituais.....	34
3.2 Burocratas de médio escalão – Vínculos conceituais	39
4. AS CAPACIDADES DA JUSTIÇA FEDERAL – UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO.....	45
4.1 O papel do CNJ e CJF na construção das capacidades da Justiça Federal	45
4.2 A capacidade administrativa dos juízes e gestores na gestão de um órgão da Justiça Federal	47
4.2.1 Os Juízes -Gestores – Além da Função Jurisdicional	48
4.2.2 Os Gestores - Burocratas de médio escalão.....	56
4.2.3 Modelo teórico.....	58
5. MÉTODO DE PESQUISA	61
5.1 Caracterização da pesquisa	61
5.2 Abordagem metodológica, Instrumentos e Técnicas de coleta de dados.....	62
5.2.1 Entrevistas com magistrados que já exerceram a função na direção do Foro.....	62
5.2.2 Questionário, tipo survey, com os gestores das áreas administrativas das seccionais envolvidas nesta pesquisa.....	64
5.2.3 Pesquisa documental nos regulamentos, portarias, manuais, regulamentos e relatórios, os quais estão disponibilizados tanto no portal do TRF1 como no portal do CJF.	67
5.3 Procedimentos para análise de dados	68

5.3.1 - Organização, preparação e padronização dos dados.....	68
5.3.2 - Análise de conteúdo	70
5.3.3 - Análise estatística	70
6. AS CAPACIDADES DA JUSTIÇA FEDERAL À LUZ DA GESTÃO ADMINISTRATIVA – RESULTADOS E DISCUSSÃO	71
6.1. A gestão do magistrado: O gestor na figura do juiz	71
6.1.1. Função administrativa do juiz na Direção do Foro – (subcorpus A).....	74
6.1.1.1. Capacidade sistêmica - (subcorpus A1).....	75
6.1.1.2. Capacidade administrativa do juiz na Direção do Foro - Subcorpus A2.....	82
a) A capacidade de coordenação interna (A.2.1)	82
b) A capacidade de técnico-gerencial (A.2.2).....	86
6.1.2. Função jurisdicional do juiz na Direção do Foro	94
6.2. O papel dos burocratas de médio escalão e as percepções de suas capacidades na gestão administrativa.....	97
6.2.1. Percepções dos gestores sobre a gestão do juiz diretor do Foro	104
6.2.2. Percepção dos gestores quanto suas capacidades administrativas.....	108
6.2.3. O papel dos BME para assegurar a continuidade administrativa	110
6.2.3. Impactos da gestão do juiz na continuidade administrativa.....	114
6.3. Gestão administrativa: As Capacidades da Justiça Federal da 1ª Região	117
6.3.1. Nada muda, se nada muda.	118
6.3.2. Visão sistêmica distorcida	119
6.3.3. Disrupção ou continuidade – O desafio da capacidade institucional.	120
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	123
8. REFERÊNCIAS	128
9. ANEXOS.....	133
Anexo 1 – Entrevista semiestruturada	133
Anexo 2 – Convite para participação da entrevista	134
Anexo 3 – Termo de Livre Consentimento	135
Anexo 4 – Survey - Formulário de pesquisa	136
Anexo 5 – E-mail de encaminhamento do Formulário de Pesquisa.....	149
Anexo 6 - Roteiro de Busca e Análise Documental	150
Anexo 7 - Expressão voluntária dos respondentes no survey em resposta a Q37	151

1. INTRODUÇÃO

O tema de estudo propõe uma análise da gestão administrativa dos órgãos da Justiça Federal de 1º Grau da 1ª Região, com o propósito de avaliar as capacidades administrativas, ante a alternância da direção do Foro, para compreender as condicionantes estruturais desses órgãos e como promovem, implementam e adaptam suas práticas gerenciais para garantir a continuidade administrativa.

Não se tenciona discorrer sobre a prestação jurisdicional no Tribunal Regional Federal da 1ª Região - TRF1, pois a reflexão que se pretende construir emerge da necessidade de diferenciar o papel do juiz, como operador do direito, do papel de administrador e, assim, examinar as implicações percebidas no exercício da direção do órgão, a fim de compreender como esses juízes-gestores contribuem, dificultam ou afetam as capacidades administrativas, no âmbito da gestão de uma seção judiciária -SJ na Justiça Federal da 1ª Região.

1.2 Contextualização

O TRF1 é o *locus* dessa pesquisa, considerando que é o local de trabalho da autora, desde 2015. O interesse desta pesquisadora para estudar a gestão administrativa foi aguçado em decorrência de sua percepção aos sentimentos dos gestores de diversos setores da área administrativa quando ocorre a mudança de direção do Foro e as adaptações que se fazem necessárias, em razão do estilo de gestão de cada juiz-gestor.

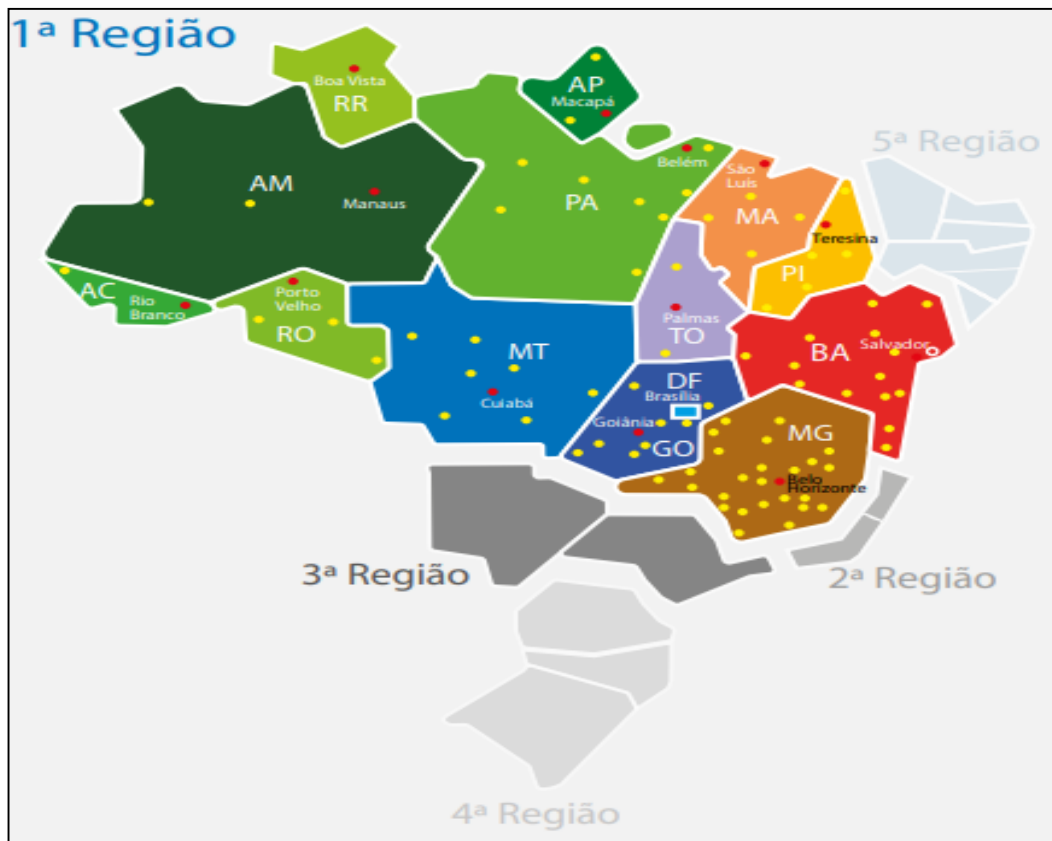
O TRF1 é um órgão da Justiça Federal constituído por 14 seções judiciárias, que também são denominadas de seccionais, e está presente nas capitais dos estados do Norte, Nordeste, Centro-Oeste e Sudeste.

Sobre as características do Tribunal Regional Federal da 1ª Região, o Relatório de Gestão-RG desse tribunal (BRASIL - TRF1, 2020a, p. 10), dá os seguintes destaques:

- a. ocupa 80% de todo o território nacional;
- b. está presente em 43% dos municípios brasileiros;
- c. 61% da área da Amazônia Legal está inserida na jurisdição do TRF1;

- d. possui 37% da população brasileira, e boa parte da população menos favorecida;
- e. tem apenas 30% do total de varas e Juizados Especiais Federais da Justiça Federal.

FIGURA 1 – JURISDIÇÃO DO TRF1



Fonte: (BRASIL - TRF1, 2020a, p. 9)

De acordo com o Regimento Interno - RITRF1 (Brasil - TRF1, 2020c), na Justiça Federal da 1ª Região, as Seções judiciárias são administradas por juízes que assumem a diretoria e a vice-diretoria dos Foros e também a direção das Subseções, tendo, portanto, seu nome homologado pelo Conselho de Administração após indicação pelo presidente do Tribunal. Esse, também é um juiz, eleito entre os desembargadores federais mais antigos, para a prática de atos de gestão da Justiça Federal de primeiro e segundo graus. Tal comando normativo se assenta no texto constitucional, que atribui ao Poder Judiciário o seu autogoverno.

O Provimento da Corregedoria-Coger/TRF n. 10126799¹ (2020b, p. 1), conhecido simplesmente como Provimento Coger, estabelece as competências e as atribuições da Corregedoria Regional e determina a padronização e a racionalização dos serviços jurisdicionais e administrativos no âmbito da Justiça Federal da 1ª Região.

De acordo com o artigo 23 do RITRF1² (2017, p. 35) é competência do corregedor regional expedir instruções e orientações normativas com o objetivo de promover o aperfeiçoamento dos serviços forenses. Com esse propósito o referido provimento apresenta os dispositivos relacionados à administração na vara (capítulo 1, do título II), na direção do Foro e na direção de uma subseção (título III).

Em relação ao corpo funcional das seccionais, os servidores atuam nas áreas administrativa ou finalística. Nesse sentido, o candidato, no momento da inscrição do certame específico para provimento no TRF1, deve optar por uma dessas áreas. Entretanto, tal diferenciação não é observada no momento da lotação, visto que há analistas e técnicos da área judiciária lotados na área administrativa e vice-versa.

O Relatório de Gestão-RG/2020 (2020a, p. 99) destaca que do total de 7.518 cargos providos, 40,49% são analistas, 59,01% são técnicos e 0,51% são auxiliares. Um dos desafios da área de recursos humanos é a implementação de uma política de governança de gestão de pessoas, no intuito de alocar essa força de trabalho para ampliar a capacidade da Justiça Federal da 1ª Região.

Os servidores lotados no TRF1 podem ser designados para assumir uma Função Comissionada-FC para exercer as atribuições de assessor, de encarregado, de supervisor ou de diretor. Nesse caso, os servidores recebem uma vantagem salarial, cujo valor varia de acordo com as responsabilidades assumidas.

Essas FCs são exclusivas para servidores com vínculo com a administração. Importante destacar que, não há regra normativa para designação de servidores às funções e cargos administrativos no âmbito da 1ª Região, geralmente, as designações são decorrentes de simples deliberação ou do juiz diretor do Foro (Diref) ou do diretor da Secretaria Administrativa (Secad) com anuência daquele.

¹ Provimento Coger 10126799/2020, dispõe sobre a competência e as atribuições da Corregedoria Regional, estabelece normas sobre a padronização e a racionalização dos serviços no âmbito do primeiro grau da Justiça Federal da 1ª Região e dá outras providências. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/>

² Regimento Interno do TRF1, disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/RITRF1>

A Lei n. 11.416/2006³ que dispõe sobre a carreira dos servidores do Poder Judiciário, explica de forma geral as características essenciais dessas funções.

As funções comissionadas de níveis FC-1 a FC-3 destinam-se ao exercício de atividades de assistência; as de níveis FC-4 e FC-5 compreendem atividades de assessoramento básico ou de chefia, conforme a estrutura do quadro de pessoal ao qual pertençam; as funções comissionadas de nível FC-6 são destinadas ao exercício de atividades de chefia ou direção. (BRASIL - TRF1, 2018a, p. 33)

Além das funções comissionadas, há o cargo em comissão, conhecido como CJ. Esse pode ser atribuído também para pessoa sem vínculo com a administração pública. De acordo com o Guia de Boas Vindas do TRF1 (BRASIL - TRF1, 2018a, p. 33) “os cargos em comissão compreendem atividades de chefia, direção e assessoramento superior”.

Observa-se que a área finalística tem a maioria das CJs, diferentemente do que acontece na área administrativa, onde, na estrutura administrativa das seções judiciárias, apenas o diretor da Secretaria de Administração-Secad é designado para um CJ-3.

Ora, em tese, essa configuração estrutural de funções e cargos comissionados interessa para este trabalho, pois os servidores designados para a função de supervisor de seção (FC-5), diretor de núcleo (FC-6) e diretor da Secad (CJ-3), que atuam na área administrativa, fazem parte do escopo desta pesquisa, tendo em vista a necessidade de compreensão das relações organizacionais que se estabelecem, embora, de forma diversa em cada seção judiciária, isso porque no TRF1 o número de FCs e CJs é definido de acordo com o tamanho e o perfil de cada unidade jurisdicional, a quem cabe a responsabilidade pela gestão do quantitativo dessas funções comissionadas e cargos em comissão em sua estrutura organizacional.

Nesse cenário contextualizado, vislumbra-se a necessidade de estudo da gestão administrativa com o foco centrando na análise das capacidades do Judiciário para promover a continuidade administrativa, tendo em vista que cabe a um magistrado a administração da Seção Judiciária, pelo período de dois anos, exigindo dos gestores a capacidade de adaptação à nova gestão prestando-lhe assessoria técnica necessária para desenvolvimento dos trabalhos.

³ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/

Importa, esclarecer que neste trabalho não está em questão a competência desses juízes em sua atuação jurisdicional, tampouco se apoia no argumento da capacidades institucional do Judiciário em razão das demandas processuais na seara jurisdicional, pois o cerne deste estudo é a identificação das capacidades administrativas, como uma dimensão da capacidade institucional, para garantir a continuidade administrativa do órgão, quando esses são deslocados da sua função jurisdicional, para atuar administrativamente na função diretiva em uma seção judiciária.

Em princípio, imagina-se que a falta de preparo dos magistrados para as questões relacionadas aos mecanismos orgânicos da administração que envolvem a tomada de decisão; que a visão sistêmica e estratégica para garantir a continuidade de projetos e que o desenvolvimento e a implementação de boas práticas de governança em prol dos objetivos finalísticos comprometem o desempenho da gestão administrativa de uma seção judiciária da Justiça Federal, além disso inclui-se, também, a alternância da gestão. (DONATO, 2006; NOGUEIRA, 2010; SANTOS, CASTILHO e KILIMNIK, 2005)

Em razão disso, os gestores incumbidos da área administrativa, a cada dois anos, se veem reféns de um novo estilo de direção e precisam se ajustar à batuta de um novo juiz-gestor. O órgão, por sua vez, também fica estagnado com servidores que, desmotivados, acabam se acomodam à rotina administrativa e se limitam a fazer o que sempre fizeram dentro de uma estrutura organizacional enrijecida pela formalidade.

Partindo dessas premissas, este trabalho buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as capacidades administrativas necessárias para promover a continuidade na gestão de uma seção judiciária, considerando a alternância dos magistrados na direção de um órgão da Justiça Federal da 1ª Região?

Tal questionamento busca a compreensão e a identificação das capacidades institucionais que são demandadas tanto pelos magistrados, enquanto juiz-gestor na direção do Foro (Diref), como pelos gestores da área administrativa. A premissa é que essas capacidades são mobilizadas para evitar a descontinuidade administrativa, ante a alternância da gestão desses magistrados na Justiça Federal. Além disso, evidencia-se o papel do juiz como gestor e as dificuldades de sua atuação na área administrativa.

O estudo das capacidades administrativas tem como propósito de entender a organização e explorar temática relacionada à administração da justiça. Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo geral estudar as capacidades da Justiça Federal da 1ª Região que

asseguram a continuidade administrativa na gestão de uma seção judiciária, num contexto de alternância do magistrado na direção do Foro, a cada dois anos.

Além desse objetivo, a pesquisa procurou compreender os aspectos da gestão dos magistrados no exercício da função administrativa de um órgão da Justiça Federal da 1ª Região, identificando suas capacidades para atuação como diretor do Foro e a percepção dos gestores da área administrativa em relação ao trabalho desses magistrados e suas próprias capacidades para promover a continuidade administrativa, em prol dos objetivos finalísticos do Judiciário.

A percepção da continuidade dos processos administrativos, o aperfeiçoamento da visão estratégica, as competências, conhecimentos, habilidades, atitudes e o bom gerenciamento dos recursos humanos, materiais e orçamentários, assim como a execução financeira são variáveis observáveis para avaliar a gestão administrativa na Justiça Federal da 1ª Região.

Em razão disso, este trabalho pretende analisar a hipótese de que a ausência de capacidade do magistrado para a gestão administrativa, aliada à regra de alternância na direção do Foro promove a disrupção administrativa e estratégica, exigindo dos responsáveis pela área-meio maior capacidade administrativa para manter a máquina administrativa, e garantir ao menos a continuidade dos processos essenciais da gestão.

Nesse sentido, a pesquisa apoiou-se em artigos acadêmicos e publicações relevantes sobre temas relacionados à teoria das capacidades, da burocracia de médio-escalão, bem como dos estudos sobre continuidade administrativa. Destaca-se, porém, que há pouco material literário e acadêmico sobre esses assuntos com foco no Judiciário, pois a maioria dos artigos e das pesquisas empíricas têm abordado temas que privilegiam a área finalística dos órgãos do Judiciário, dando, portanto, pouco enfoque à gestão da justiça e assuntos correlatos.

Akutsu e Guimarães (AKUTSU; GUIMARÃES, 2012) realizaram um levantamento entre os artigos publicados no período de janeiro de 2005 a janeiro de 2011, com o propósito de identificar dimensões relacionadas ao conceito de governança judicial. Eles concluíram que dos 23 artigos coletados, apenas quatro artigos foram publicados em periódicos brasileiros demonstrando a escassez de estudos focando a administração do Poder Judiciário.

Para ampliar o período, e ainda robustecer a fundamentação teórica deste trabalho, buscou-se os artigos, teses e/ou dissertações que foram publicados e disponibilizados na base de dados ProQuest, no período de 2011 a 2021, escritos no idioma português, com os seguintes termos de busca: juiz gestor, administração da justiça; capacidades do Judiciário, capacidades administrativas do Judiciário, categorizados nos seguintes assuntos: juízes e magistrados, administração da justiça e gerenciamento, resultando apenas 3 trabalhos que apresentam uma abordagem para o estudo da administração da justiça.

Em rápida pesquisa no Google Acadêmico, o termo “perfil do juiz na gestão administrativa” apresentou 8 resultados, disponibilizados em diferentes plataformas digitais, inclusive na página do CNJ, dentre os quais destacam-se 4 trabalhos que se ocupam em desenvolver temáticas relacionadas à gestão do Judiciário e ao perfil do magistrado como gestor, conforme se observa no Quadro 1.

Quadro 1- Resultado de Pesquisa sobre Administração da Justiça no Brasil

Base de Dados	Assunto	Trabalhos
Proquest	Gerenciamento judicial	GUIMARAES, T. A.; GOMES, A. O.; CORREIA, P. M. A. R.; OLIVEIRA, I.; PIAZENTIN, T. Conflitos e Ambiguidades de Papéis no Trabalho de Juízes: As Percepções de Juízes Portugueses. Revista de Administração Pública , v. 51, n. 6, p. 927-946, 2017
	Administração da justiça	FEITOSA, G.R. P.; PASSOS, D.V.S. O Concurso Público e as Novas Competências para o Exercício da Magistratura: uma análise do atual modelo de seleção. Sequência; Estudos Jurídicos e Políticos, Santa Catarina, v. 38, n. 76, p. 131-154, 09 2017.
	Administração da justiça	ROS, L. Juízes profissionais? Padrões de carreira dos integrantes das Supremas Cortes de Brasil (1829-2008) e Estados Unidos (1789-2008). Revista de Sociologia e Política, Curitiba, v. 20, n. 41, p. 149-n/a, 02 2012.
Google	Juiz como gestor	SANTOS et al. O Juiz de Direito como gestor: competências necessárias para uma difícil conciliação de papéis
		RIBEIRO, A. S; GLAGIARDI, R. Sistema de Administração da Justiça: a Liderança do Juiz de Direito Moderno, Enajus, Anais, 2020. IBEPES, Curitiba, 2020.
		SILVA; A. F. Ser juiz ou ser gestor - percepções e práticas de gestão judiciária na magistratura estadual, federal e do trabalho no estado de São Paulo. Revista Direito Público. RDP, Brasília, Volume 17, n. 91, 117-142, jan./fev. 2020.
		BACELLAR, R. P. Juiz servidor, gestor e mediador/ Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira, 2013. 163

Fonte: Autora, a partir da pesquisa na Base de Dados do Proquest e no Google.

Como se vê, são tímidas as publicações em torno da administração do Judiciário no Brasil. Alguns poucos estudos que ousam tratar do assunto têm sido divulgados em anais de congressos, ou ambientes virtuais de blogs e páginas específicas da área de direito. Dos

artigos relacionados no Quadro 1, apenas o artigo “Juízes profissionais?” não foi incluído no estudo desta pesquisadora, os demais constam das referências deste trabalho.

Por meio dessas percepções teóricas constata-se a relevância deste estudo para ampliar o debate do tema, e assim contribuir com discussões promissoras para desenvolver reflexões que tratam a administração da justiça como fator importante para desenvolvimento da gestão no Poder Judiciário no Brasil.

Ademais, o estudo da gestão administrativa em um órgão do Poder Judiciário dialoga com temas relacionados à administração da justiça, à teoria da burocracia e ao estudo das capacidades institucionais os quais fundamentam o arcabouço teórico deste trabalho e respaldam as evidências coletadas nas entrevistas, no *survey* e na pesquisa documental.

Esta dissertação tem sete seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção será apresentada a estrutura do Poder Judiciário e na terceira aponta os pressupostos teóricos sobre a teoria da capacidade institucional e os burocratas de médio escalão.

A seção seguinte cuida dos fundamentos das Capacidades da Justiça Federal. Na quinta detalha os procedimentos metodológicos desenvolvidos neste estudo e na sexta são apresentadas as discussões a partir dos fundamentos teóricos e da análise dos dados. As considerações finais são apresentadas na sétima seção.

2. A GESTÃO ADMINISTRATIVA NA JUSTIÇA FEDERAL

Esta seção apresenta a estrutura do Poder Judiciário para revelar o papel da Justiça Federal e demonstrar o modelo de administração da justiça adotado no Brasil, além de descrever as funções jurisdicionais e administrativas da Justiça Federal no intuito de destacar como a gestão administrativa está configurada no âmbito da 1ª Região.

2.1. A Estrutura do Poder Judiciário

O Poder Judiciário no Brasil é formado pelos órgãos públicos que cuidam da função jurisdicional do País. Encontra-se regulado pela Constituição Federal-CF/1988 e funciona no âmbito da União, dos Estados, Distrito Federal e Territórios, em consonância com os artigos 92 a 126 da CF/88.

O Supremo Tribunal Federal - STF é o órgão de cúpula do Judiciário e tem como principal função zelar pelo cumprimento da Constituição. Na estrutura do Poder Judiciário o Conselho Nacional de Justiça-CNJ foi criado pela Emenda Constitucional-EC n. 45/2004, a quem cabe a responsabilidade pelo controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais. (LIMA, 2009, p. 76; NOGUEIRA et al., 2012, p. 1324; PAULO; ALEXANDRINO, 2015, p. 677)

Além da justiça comum no âmbito federal e estadual, o Poder Judiciário conta com três áreas especializadas: trabalhista, eleitoral e militar, as quais são compostas por diferentes instâncias ou graus, de acordo com as respectivas competências.

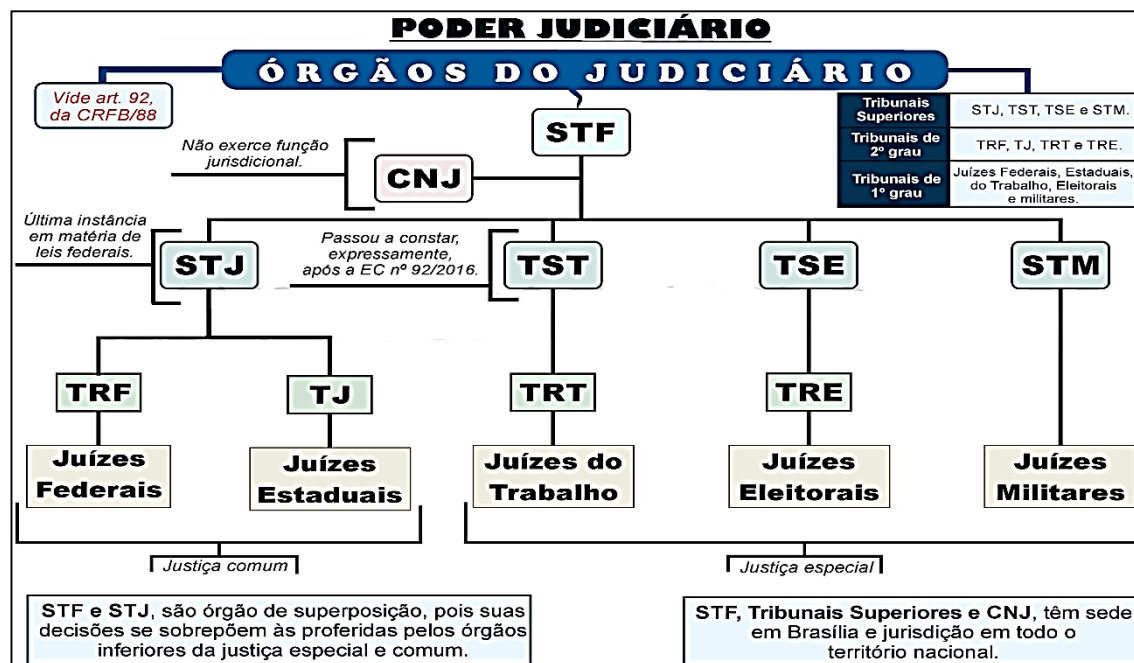
No âmbito da União, o Poder Judiciário conta com a Justiça Federal, incluindo os juizados especiais federais. Nos Estados e Distrito Federal, a Justiça Estadual inclui os juizados especiais cíveis e criminais.

De acordo com o CNJ⁴, a Justiça Federal tem competência para processar e julgar as questões que envolvem a União Federal, suas autarquias, fundações e empresas públicas federais, além de questões de interesse da Federação, as quais tramitam em duas instâncias federais.

⁴ Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/como-funciona-o-judiciario/>

Na estrutura do Poder Judiciário, conforme Figura 2, é importante observar o lugar da Justiça Federal na esfera institucional e enxergar a posição do CNJ.

FIGURA 2 – ESTRUTURA DO PODER JUDICIÁRIO



Fonte: www.tatudomapeado⁵

A primeira instância é composta por uma seção judiciária em cada estado da Federação, que são vinculadas a um dos cinco Tribunais Regionais Federais-TRFs. Esses tribunais atuam como a segunda instância nas regiões jurisdicionais e têm sede em Brasília (TRF 1ª Região), Rio de Janeiro (TRF 2ª Região), São Paulo (TRF 3ª Região), Porto Alegre (TRF 4ª Região) e Recife (TRF 5ª Região). Em 2021, a Lei n. 14.226/2021 criou o Tribunal Regional Federal da 6ª Região - TRF6 com jurisdição em Minas Gerais.

A organização do 1º grau de jurisdição da Justiça Federal está disciplinada pela Lei 5.010, de 30/05/1966, c determina que, em cada um dos estados e no Distrito Federal, haverá uma seção judiciária, cada qual, à exceção da localizada no Distrito Federal, desdobra-se em subseções judiciárias. Situadas nas capitais das unidades da federação, as seções judiciárias são formadas por um conjunto de varas federais, onde atuam os juizes federais. Cabe a eles o julgamento originário da maior parte das ações submetidas à Justiça Federal. (BRASIL - TRF1, 2020a, p. 8)

⁵ Organograma do Poder Judiciário - <https://www.google.com/imagem>

Dessa forma, a Justiça Federal está localizada nas capitais dos estados e no Distrito Federal. As Seções Judiciárias são formadas por um conjunto de varas, onde atuam os juízes federais. É competência desses juízes o julgamento originário, de quase totalidade das questões submetidas à Justiça Federal.

Na segunda instância da Justiça Federal, os magistrados são desembargadores. Cabem a eles julgar os recursos contra as decisões proferidas na primeira instância pelos juízes e, eventualmente, julgam também ações originárias, como as revisões criminais, os mandados de segurança e os habeas data contra atos do próprio Tribunal ou de juiz federal e outras que são previstas no artigo 108 da CF/88⁶.

Historicamente, pode-se dizer que a Justiça Federal tem galgado seu caminho e atualmente é conhecida e reconhecida pela população brasileira, pois os órgãos do Poder Judiciário foram constituídos e organizados para solucionar conflitos da sociedade e garantir os direitos dos cidadãos.

Por ocasião do processo de prestação de contas relativo ao exercício de 2018, o Relatório de Gestão-RG/ 2018⁷ destacou:

Das 27 unidades da federação, 14 estão abrangidas pelo TRF 1ª Região e representam mais de 80% da área do território nacional, 46% dos municípios, 37% da população e 30% das varas e juizados especiais da Justiça Federal. **A Justiça Federal da 1ª Região** apresenta o maior quantitativo de varas e comarcas na Justiça Federal, conforme dados do relatório Justiça em Números 2019 do CNJ. São 96 municípios sedes, com o total de 294 unidades judiciárias. (BRASIL - TRF1, 2018b, p. 8)

O programa de regionalização e descentralização tem como objetivo aproximar a Justiça Federal dos jurisdicionados, nesse sentido, a interiorização possibilitou a criação de novas Varas Federais, Juizados Especiais Federais para que a prestação jurisdicional seja prestada a tempo e com eficácia.

Segundo Paulsen (1995, p. 19) “A divisão em regiões, somada à autonomia administrativa dos Tribunais Regionais possibilitou, também, uma melhor gestão dos

⁶ CF/1988, **Art. 108**. Compete aos Tribunais Regionais Federais: I - processar e julgar, originariamente: *a)* os juízes federais da área de sua jurisdição, incluídos os da Justiça Militar e da Justiça do Trabalho, nos crimes comuns e de responsabilidade, e os membros do Ministério Público da União, ressalvada a competência da Justiça Eleitoral; *b)* as revisões criminais e as ações rescisórias de julgados seus ou dos juízes federais da região; *c)* os mandados de segurança e os habeas data contra ato do próprio Tribunal ou de juiz federal; *d)* os habeas corpus, quando a autoridade coatora for juiz federal; *e)* os conflitos de competência entre juízes federais vinculados ao Tribunal; II - julgar, em grau de recurso, as causas decididas pelos juízes federais e pelos juízes estaduais no exercício da competência federal da área de sua jurisdição.

⁷ Relatório de Gestão – RG 2019 - Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/RG2019>

serviços Judiciários”. O Conselho da Justiça Federal-CJF assumiu suas atribuições na supervisão administrativa e orçamentária de toda a Justiça Federal no intuito de otimizar a circulação de informações e uniformizar procedimentos administrativos no âmbito de todas as unidades da Justiça Federal espalhadas pelo País.

O TRF da 1ª Região, objeto deste estudo, tem jurisdição sobre os estados do Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima, Tocantins e ainda sobre o Distrito Federal. Até outubro de 2021, o TRF1 contava com 14 seções judiciárias e 82 subseções judiciárias. As seções judiciárias, também são chamadas de seccionais e no TRF1, elas são organizadas em 6 padrões, de acordo com o tamanho de varas judiciais, conforme se observa no Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil das Seccionais do TRF1

Padrão	Seccionais	Quantidade de Varas
1	Amapá, Roraima e Tocantins	➤ três
2	Acre e Rondônia	➤ quatro
3	Amazonas, Mato Grosso e Piauí	➤ seis
4	Maranhão e Pará	➤ sete e oito, respectivamente
5	Goiás	➤ quatorze
6	Bahia, Distrito Federal e Minas Gerais	➤ mais de vinte e três

Fonte: Elaborada pela autora, conforme Resolução/Presi 600-08,13/03/2009⁸

Importante destacar, que a Lei n. 14.226/2021 que criou o Tribunal Regional Federal da 6ª Região – TRF6, com jurisdição em Minas Gerais, também modificou a composição do CJF. O objetivo da criação do TRF6 é desafogar o TRF1, na perspectiva de que pelo menos 40% da demanda seja absorvida pelo novo tribunal. A saída da SJMG do TRF1, demandará revisão da estrutura do TRF1, o que promoverá impacto organizacional, orçamentário e financeiro.

O RG2018⁹ (BRASIL - TRF1, 2018b) destaca que a missão da Justiça Federal é garantir à sociedade uma prestação jurisdicional acessível, rápida e efetiva, e suas competências estão elencadas na Constituição Federal/1988.

A Justiça Federal não se sustenta apenas com o julgamento das lides judiciais que demandam sua atuação jurisdicional, pois, para alcançar sua missão institucional também é

⁸ Acessível em: <https://portal.trf1.jus.br>

⁹ Relatório de Gestão – RG 2018 - Disponível em: <http://bit.ly/TRF1-RG2018>

preciso enxergar a estrutura administrativa e suas capacidades para erigir toda a arquitetura que foi esboçada para a Justiça Federal no âmbito do Poder Judiciário.

Diante dessa realidade é preciso diferenciar as funções jurisdicionais e administrativas da Justiça Federal, a fim de compreender o conceito de governança aplicado ao Poder Judiciário.

2.2 O modelo de administração da justiça adotado no Poder Judiciário no Brasil

Um ligeiro olhar sobre a organização político-administrativa do Brasil indica um Estado Federado que se fundamenta na descentralização política. Paulo e Alexandrino (2015, p. 304) explicam que o Estado federado é caracterizado também pela repartição constitucional de competências entre as entidades federadas autônomas que o integram. Segundo esses autores, o Brasil é uma federação composta de quatro espécies de entes federados: União, Estados, Distrito Federal e os Municípios.

A adoção do princípio do federalismo foi erguida pela Constituição Federal de 1891 como elemento essencial do Estado Brasileiro, sendo considerada cláusula pétrea. Segundo Paulsen (1995, p. 18) a Justiça Federal foi criada quando o Brasil adotou a forma federativa.

O Decreto n. 848/1890, criou o Supremo Tribunal Federal - STF e instituiu a Justiça Federal, inspirado na Lei Orgânica do Judiciário norte-americano. Mas, em 1937 foi extinta pela Constituição de 1937 e somente após dez anos, por meio da Constituição de 1946, foi criado o Tribunal Federal de Recursos, que de acordo com esse autor, “significou restauração da segunda instância da Justiça Federal” (*op. cit.* p. 18).

O Agravo de Instrumento n. 2, restabeleceu a Justiça Federal de primeira instância, constando nas Constituições de 1967 e 1988. Todavia, sua estrutura foi alterada na CF/1988 e o Tribunal Federal de Recursos foi substituído pelos cinco Tribunais Regionais Federais.

De acordo com a CF/88, no art. 27, parágrafo 6º do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias-ADCT, o Constituinte de 1988 tinha a preocupação em expandir a Justiça Federal, transferindo aos TRFs grande parte das competências que eram do extinto Tribunal Federal de Recursos e uma boa parte das competências do Conselho da Justiça Federal-CJF, que passou a funcionar junto ao também recém-criado Superior Tribunal de Justiça-STJ, com autonomia administrativa e com outra configuração.

Paulsen (1995, p. 20) explica que os órgãos de cúpula da Justiça Federal estão buscando o constante aperfeiçoamento da máquina judiciária federal, pois tem incentivando a discussão dos problemas que afetam a prestação jurisdicional e preparando os juízes para exercício da sua verdadeira função, que é garantir os princípios federativos.

Ele afirma “que a estrutura institucional da Justiça Federal e sua forma de ação estão sujeitas a muita transformação” (p. 20), ele reconhece que o verdadeiro papel dos juízes é a prestação jurisdicional e para tal deve ser preparado para o “exercício da jurisdição na primeira instância, mais próximos aos jurisdicionados, e propondo mudanças” (p. 20).

Esse autor arremata que para o enfrentamento das questões que têm causado ineficiência institucional na Justiça Federal é preciso incentivar a discussão dos problemas que afetam a prestação jurisdicional. O CNJ, como órgão responsável pela coordenação administrativa, tem amparado o Poder Judiciário nas questões relacionadas à gestão e aperfeiçoamento da estrutura do Judiciário. Em apertada síntese, o que se pode inferir é que a administração da justiça está imbricada tanto à função jurisdicional como à função administrativa, essas atividades não se confundem.

Para discorrer sobre o modelo de administração da justiça adotado no Brasil é preciso conceituar “Administração da Justiça”. Nesse intento, Freitas (2004, p. 78,79) citando Sotela (2004, p. 327) diz que administração da justiça é o sistema dentro do contexto democrático de direito sobre o qual se baseiam os mecanismos judiciais de solução de controvérsias entre particulares, entre esses e o estado, com as garantias do devido processo legal.

Esse autor, discorrendo sobre a eficiência na administração da justiça, explica que essa temática não consta do currículo das faculdades de direito, tampouco figura nas escolas de magistratura, são poucos os estudos com essa abordagem, cada tribunal tem o seu modelo de gestão, sem o compartilhamento com os demais e a “administração de cada tribunal muda a cada dois anos, sem planejamento estratégico, ou seja, projetos acabam sendo substituídos por outros, com prejuízo aos serviços” (p. 79), isso porque a gestão do judiciário, é constituído de uma administração própria e necessariamente autônoma, modelo que se amolda aos ditames constitucionais. Para Freitas (2004, p. 79) “a política judiciária e a administração da Justiça não são mais problemas exclusivos dos juízes, mas sim de toda a sociedade” (*op.cit.* p. 79).

No modelo de administração do sistema Judiciário brasileiro os juízes são considerados como órgãos do Poder Judiciário, conforme se observa no artigo 92 da Constituição Federal – CF/1988. Da análise organizacional verifica-se que cada órgão, no âmbito de suas competências, precisa desenvolver suas atribuições em prol do alcance das metas institucionais, primando pela qualidade da prestação do serviço público.

Gonçalves (2015, np) destaca que isso é válido também para o magistrado que ao ingressar no Judiciário, tão logo, entre em exercício, já se vê “lotado em uma unidade jurisdicional” onde deverá exercerá sua jurisdição, em conformidade com suas competências legais, sendo, posteriormente, responsável pela gestão dessa unidade.

Dessa forma, envolvido em suas atribuições jurisdicionais, o magistrado não dá muita atenção ao gerenciamento das responsabilidades e atribuições administrativas das unidades que estão sob seu direcionamento. E por isso, não assume plenamente seu papel de gestor porque na maioria das vezes, embora tecnicamente preparado para assumir suas atividades jurisdicionais, o magistrado percebe a limitação de sua capacidade administrativa.

Diante dessa realidade, Gonçalves (2015, np) defende que o magistrado contemporâneo precisa de um perfil de liderança e gerenciamento para desempenhar uma gestão diferenciada, com vistas a buscar a qualidade efetiva na prestação dos serviços judiciais no Brasil. Essa autora declara como fundamental para a gestão do Judiciário o gerenciamento das atividades, visto que o contexto experienciado pelo Poder Judiciário denota urgente modernização do aparato administrativo, sob o qual se apoia todo mecanismo desenhado para alcance das soluções dos conflitos demandados pela área-fim.

Assim, para que a eficiência seja alcançada no meio jurídico, deve-se fundamentar atuação na ciência da Administração, investindo na atividade-meio para se atingir a devida e satisfatória prestação jurisdicional, por meio de planejamento, organização, direção e controle das atividades, distribuição de processos, gestão de pessoas com motivação e incentivo na busca pela produtividade e qualidade, utilizando recursos tecnológicos. (GONÇALVES, 2015, online)

Segundo Paulsen (1995, p. 55) “o juiz deve se sentir governo”, pois a ele, como órgão do Judiciário, cabe a responsabilidade pelas mudanças, uma vez que não é apenas um mero técnico da justiça, é também, “um órgão político que precisa ter uma visão larga dos problemas e dos desafios enfrentados”

Gonçalves (2015, online) diz que o princípio da eficiência está diretamente ligado com a prestação de serviços públicos. Espera-se que a prestação desses serviços seja ágil, desburocratizada, transparente e que venha ao encontro dos anseios da sociedade, cuja qualidade e credibilidade são outorgados aos seus gestores. Silva-Dias (2021, p. 133) destacou que para a prestação jurisdicional mais célere e efetiva o Judiciário deve “buscar a melhoria dos seus métodos gerenciais” e “formatar a visão ampliada da governança judicial”.

Ng (2011, p. 2) tem adotado o termo governança judicial para incluir em seu bojo conceitual os diversos termos relacionados e intercambiáveis que envolvem a administração judicial; a administração da justiça e a gestão dos tribunais. Esse autor, assevera que os juízes estão, cada vez mais, sendo requisitados a se envolverem na organização judiciária e nos assuntos de gestão. Akutsu (2014, p. 20) ressalta que para Ng (2011) a governança judicial é uma abordagem interdisciplinar capaz de ampliar a compreensão de “questões que envolvem a crescente cobrança por maior *accountability* levando em conta as teorias pertinentes ao Direito, a Política, a Economia e a Administração. Segundo esse autor, algumas experiências de governança judicial nas democracias modernas estão mudando, o que é perceptível pelo “debate crescente sobre a 'politização' da função judicial”.

Com o foco no modelo do sistema de justiça brasileiro, é importante compreender a atuação e a organização da Justiça Federal da 1ª Região para distinguir as funções jurisdicionais e administrativas e, assim, identificar as capacidades que promovem a solução dos problemas e assegurem a continuidade da gestão em prol da prestação da função jurisdicional.

2.3. As funções jurisdicionais e administrativas da Justiça Federal

Falar em funções jurisdicionais e administrativas implica em reverenciar o princípio da separação de poderes. Couceiro (2011, np), explica que ao tempo que a CF/1988 consagra esse princípio, ela própria declara em seu art. 2º que os poderes da União: o Legislativo, o Executivo e o Judiciário são independentes e harmônicos entre si e que não há que se falar em supremacia de um Poder em relação a outro Poder Estatal.

Moraes (2003, p. 290) ensina que a separação de poderes consiste em distinguir as três funções estatais: legislação, jurisdição e administração. Essas funções devem ser atribuídas a três órgãos autônomos entre si, que as exercerão com exclusividade.

Segundo esse jurista, Aristóteles foi quem primeiro esboçou essa ideia pela primeira vez, em sua obra “Política”, posteriormente, John Locke, no “Segundo Tratado de Governo Civil”, também reconheceu as três funções distintas, destacando entre elas a executiva, na aplicação da força pública para assegurar a ordem e o direito, e a federativa, na manutenção das relações com outros Estados.

Por fim, a consagrada obra “O Espírito das Leis”, de Montesquieu, torna a separação de poderes um princípio fundamental da organização da política liberal. (MORAES, 2003, p. 290, 291)

Com base nesse princípio, surgem as três funções do Estado que de acordo com a tese de Montesquieu não se deve deixar “nas mesmas mãos, as tarefas de legislar, administrar e julgar em observância às normas legais vigentes, (...) a experiência eterna mostra que todo o homem que tem o poder é levado a abusar dele, indo até onde possa encontrar limites”. (COUCEIRO, 2011, np)

O Poder Judiciário constitui os três poderes e assume sua função típica de julgar e interpretar o direito em uma aplicação a casos concretos da sociedade brasileira, solucionando conflitos através da aplicação da lei (COUCEIRO, 2011, np; GAZOTO, 1999, p. 5; PINHEIRO; VIEIRA; MOTTA, 2011, p. 1736).

Portanto, compete ao Judiciário a função jurisdicional, que é a aplicação da lei na solução de um conflito de interesse. Pode-se inferir que essa função consiste na resolução de controvérsias, em que o Estado é chamado a decidir litígios decorrentes de conflitos na aplicação da lei (ATAÍDE, 2005, p. 62; DONATO, 2006, p. 13; SILVA-DIAS, 2021, p. 122).

Além de sua função típica, assim como o Poder Executivo e o Legislativo, o Poder Judiciário exerce funções atípicas. Isso é facilmente percebido quando o Poder Judiciário realiza alguma atividade nos moldes dos atos legislativos, como por exemplo, a elaboração de seu regimento interno e seus normativos; também atua atipicamente de forma executiva quando assume o governo e o gerenciamento de suas questões internas, concernentes à execução orçamentária, gestão de pessoas, compras e outras questões vinculadas ao trabalho dos serventuários e magistrados realizam as funções desse poder. (RIBEIRO; GAGLIARDI, 2020, p. 2,3)

Na clássica doutrina da separação dos poderes, a função executiva compreende a solução e administração de casos concretos individualizados, de acordo com as leis gerais e abstratas elaboradas pelo Legislativo. A função executiva, por sua vez, é

tradicionalmente dividida em função de governo, com atribuições políticas, colegislativas e de decisão, e função administrativa, com três objetivos distintos: intervenção, fomento e prestação de serviço público. (PAULO e ALEXANDRINO, 2015, p. 643)

Como bem observam os autores Paulo e Alexandrino (2015) a função executiva pode ser dividida em função de governo e função administrativa. Tal ensinamento se faz importante para compreensão das capacidades do Poder Judiciário, dado que as funções jurisdicionais são inerentes às áreas-fim do Judiciário, enquanto que as funções de governo e administrativas são próprias da área-meio, a quem cabe o exercício atípico da função executiva.

Na área-fim, os analistas Judiciários, advogados, juízes, desembargadores realizam as atividades substanciais relacionadas às funções típicas do Judiciário. Mas, assim como as asas de um avião, a estrutura do Poder Judiciário não se equilibra apenas com as atribuições da área-fim. Também, é salutar repetir, propositalmente, que faz parte dessa arquitetura a chamada área-meio, que é responsável pelas atividades estruturantes e administrativas dos órgãos, não podendo ser, portanto, reduzida sua importância. (Silva-Dias, 2021 p. 134)

Ora, importa esclarecer que tanto a descrição das funções jurisdicionais e administrativas não são particularidade apenas da Justiça Federal, mas faz parte da essência do judiciário como um todo.

Diante dessa realidade e da compreensão do funcionamento do aparato administrativo do Poder Judiciário é preciso lançar uma análise crítica sobre os parâmetros institucionalizados que impõe ao magistrado a incumbência de conduzir administrativamente um órgão da Justiça Federal, considerando sobretudo as capacidades, em razão do aperfeiçoamento da prestação jurisdicional.

3. AS CAPACIDADES ESTATAIS E A ATUAÇÃO DOS BUROCRATAS DE MÉDIO ESCALÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

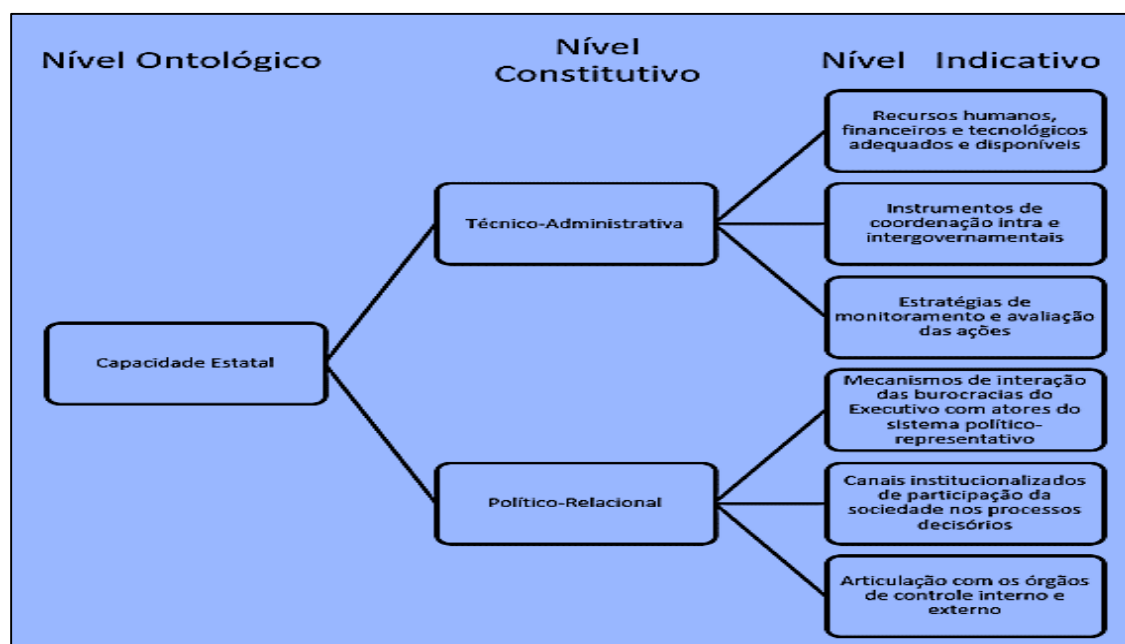
Nesta seção serão discutidos os fundamentos conceituais relacionados às capacidades institucionais e aos burocratas de médio escalão, buscando vincular os pressupostos teóricos para o âmbito da administração da Justiça Federal da 1ª Região.

3.1. Capacidades Estatais – Abordagens conceituais

A abordagem em que se ancora este trabalho, considera os estudos da teoria das capacidades para o aprimoramento da gestão pública.

Nessa vertente, Gomide, Pereira e Machado (2017) explicam que o uso do conceito de capacidades estatais vem florescendo, tendo sido inicialmente associado à literatura sobre formação do Estado e desenvolvimento econômico, também começou a ser utilizado na bibliografia de políticas públicas e governança, num movimento de ampliação do tema. Esses autores ilustram o conceito de capacidade estatal em três níveis: ontológico, constitutivo e indicativo (*op.cit.* p. 8), conforme se observa na Figura 3.

FIGURA 3 – DECOMPOSIÇÃO DO CONCEITUAL DE CAPACIDADE ESTATAL



Fonte: Gomide, Pereira e Machado (2017, p. 8)

Por meio da Figura 3, os autores destacam a diversidade de análises a partir dos modelos formativo e/ou reflexivo. Dessa forma o conceito de capacidade estatal (*state capacity*) assume várias nuances. Muitas vezes é referenciado como capacidade em políticas públicas, capacidade de governança (*governance capacity*), ou capacidade institucional (*institutional capacity*).

O que se observa é que o estudo das capacidades na Administração Pública tem sido utilizado para analisar como os governos podem mobilizar e combinar seus recursos, sejam eles financeiros, humanos, informacionais para promover a entrega dos serviços de qualidade (CINGOLANI, 2013; GOMIDE; PEREIRA; MACHADO, 2017).

Wu, Ramesh e Howlett (2015) explicam que o conceito de *policy capacity* remete ao conjunto de competências e recursos necessários para produção de ações efetivas. Esses autores oferecem uma definição mais integrada da capacidade de política pública, pois apresentam três dimensões das capacidades: analítica, operacional e política, as quais podem ser observadas nos níveis individual, organizacional e sistêmico (GOMIDE; PEREIRA; MACHADO, 2017; RAMESH; HOWLETT; SAGUIN, 2016; WU; RAMESH; HOWLETT, 2015).

Ramesh, Howlett e Saguin (2016) ponderam que tradicionalmente a capacidade de política pública tem sido definida no nível das instituições e da organização como a capacidade de tomar decisões inteligentes e implementá-las. Citando Parsons (2004) esses autores destacam uma definição mais matizada da capacidade de política pública, uma vez que incorpora diferentes componentes gerenciais e políticos.

Para Fernandes (2016, p. 695–709) o conceito de capacidade institucional tem caráter polissêmico e pragmático e tendo sido desenvolvido “para mensurar e elaborar estratégias para o fortalecimento da capacidade das instituições”. Segundo essa autora, embora vagos, os indicadores para mensurar a capacidade institucional devem ser abordados em três níveis de análise: o individual (habilidades humanas), o organizacional e o institucional” (*op. cit.* p. 698-704).

Lubambo (2012), citado por Fernandes (2016, p. 699–704), define a “capacidade institucional de uma instância administrativa como um conjunto de organizações capazes de empreender ações públicas descentralizadas e efetivas”, sendo uma “condição garantidora da continuidade do desempenho, da estrutura e dos processos instituídos (...)” Essa autora explica que a capacidade institucional aproxima-se com os temas relacionados à

governabilidade, à qualidade da gestão pública, ao conjunto de estratégias de gestão social que garantam a eficácia das decisões e a efetividade das ações adotadas e que promovem a aceitação social das políticas implementadas.

Nesse sentido, poder-se-ia afirmar a existência de uma relação proporcional entre governabilidade e capacidade institucional em que, quanto maior o grau de governabilidade, maior a capacidade institucional dos governos de implementar suas políticas. (FERNANDES, 2016, p. 699–704)

Ainda refletindo sobre o conceito de capacidade institucional, Fernandes (2016, p. 703–704) destaca a articulação desse tema com uma concepção gerencial de administração pública, na medida em que os esforços para o desenvolvimento e o fortalecimento da gestão são associados ao planejamento, a gestão de políticas e a racionalização de processos administrativos e financeiros.

O estudo de capacidades tem sido utilizada para analisar como os governos têm mobilizado e combinado seus recursos humanos, financeiros e informacionais para entrega efetiva de serviços de qualidade, considerando, portanto, a capacidade como elemento crítico para promoção de resultados, uma vez que se relaciona aos fatores que interferem no desempenho do órgão (PEREIRA et al., 2019, p. 6).

Gomide, Pereira e Machado (2017) citando Evans (1993; 1995) diz que, para esse autor, as capacidades estatais implicariam na existência de organizações que pudessem gerar incentivos para induzir seus burocratas a perseguir metas coletivas e a assimilar informações do meio externo.

Painter e Pierre (2005), segundo Gomide, Pereira e Machado (2017) apresentam o termo “capacidades governativas” (*governing capacities*) referindo-se às habilidades dos governos para fazer escolhas e definir estratégias para a alocação de recursos, gerir eficientemente os recursos necessários para a entrega de resultados e mobilizar apoio e consentimento da sociedade para suas ações.

Outro conceito que emerge é o de capacidades administrativas, Katpsak (2018, p. 24), apresenta a definição Hertie School of Governance (2014):

(...) a definição de capacidade administrativa como o conjunto de habilidades e competências que se espera das burocracias públicas para que elas possam facilitar e contribuir para a resolução de problemas. Essa concepção abrange as disposições

estruturais e processuais que permitem às burocracias desempenhar funções específicas e abraçar os indivíduos dentro dessas burocracias, que são capazes e hábeis o suficiente para atender às expectativas de seus chefes políticos e do público em geral. (KARPSAK, 2018)

Esse autor, citando o estudo de Jreistat (2011) sobre performance de governo, destaca que o conceito de capacidade de gestão consiste na habilidade dos governos para cumprir as responsabilidades de um governo democrático, denunciando a relação da capacidade administrativa com a capacidade de gestão e que essa “se manifesta em competência demonstrada e profissionalismo na condução de assuntos públicos, ou seja, está relacionada à capacitação técnica” (*op.cit*, p. 24).

Em pesquisa para medição analítica da capacidade de política pública, os pesquisadores Ramesh, Howlett e Saguin (2016) explicam que a maioria da literatura existente identifica déficits de capacidade como a lacuna entre o que os profissionais de política pública realmente fazem e o modelo racional de análise de política.

Diante de tantas nuances conceituais, considerando a variedade de estudos sobre a capacidade estatal, é possível observar que a maioria dos trabalhos apontam para um conceito mais alinhado à implementação de políticas públicas do Estado, decorrente de uma burocracia profissionalizada (CINGOLANI, 2013).

Como se vê, na literatura e também no debate acadêmico, permeiam uma multiplicidade de conceitos, nuances, definições e recortes para o estudo de sobre o conceito de capacidade (institucional, política, administrativa, estatal, governamental, organizacional), tanto no contexto de produção de políticas públicas, como no âmbito da administração pública, com foco na capacidade institucional do estado, do governo ou mesmo dos burocratas. Observa-se, porém, que essa discussão não tem alcançado, com proeminência, os órgãos do Judiciário.

Entretanto, faz-se necessário esclarecer que de acordo com Arguelhes e Leal (2014, p. 6) a terminologia “capacidades institucionais - CIs” utilizada como recurso argumentativo no debate constitucional brasileiro tem sido empregada no Poder Judiciário “para orientar e criticar escolhas do Poder Judiciário entre diferentes cursos de decisão, bem como entre teorias sobre interpretação jurídica e de posturas alternativas diante das outras instituições políticas” (p.1). Tal teoria, tem sido utilizada para compreensão do papel dos juízes no controle judicial dos programas de ação do Poder Judiciário.

O termo “capacidade institucional” tem sido empregado para mensurar a demanda do Poder Judiciário em face do ativismo e da judicialização que tem marcado o sistema Judiciário brasileiro (BARROSO, 2008). Ora, esse termo, bem como sua conceituação não interessa para este trabalho, visto que está intimamente relacionada à função judicante do Poder Judiciário, assim, distancia-se do escopo jurisdicional da argumentação que se pretende discutir neste trabalho.

Em síntese, ante a diversidade conceitual destacam-se no Quadro 2, a seguir, os conceitos até aqui percorridos, com vistas a adoção de um termo mais apropriado para utilização nesta pesquisa, a partir do qual será determinado o trilha argumentativo que deverá ser seguido.

Quadro 2 – Síntese Conceitual sobre Teoria das Capacidades

Termo	Conceito	Autores
Capacidade Estatais (<i>state capacity</i>)	Termo associado à formação do Estado e desenvolvimento econômico e utilizado na bibliografia de políticas públicas e governança. Desdobra-se em conceitos como capacidade: <i>i.</i> políticas públicas, <i>ii.</i> de governança (<i>governance capacity</i>) e <i>iii.</i> institucional (<i>institutional capacity</i>).	Gomide, Pereira e Machado (2017) Christensen e Gazley, 2008 Cingolani, 2013
Capacidade de política pública(<i>policy capacity</i>)	Definido no nível das instituições e da organização como a capacidade de tomar decisões inteligentes e implementá-las e também como um conjunto de competências e recursos necessários para produção de ações efetivas.	Wu, Ramesh, Howlett e Saguin (2016) Parsons (2004)
Capacidade Administrativa	Relaciona capacidade administrativa como capacidade de gestão. Refere-se ao aparelho de estado técnico-burocrático necessário para implementar as competências oficiais objetiva e relaciona-se com a capacidade das instituições de gerenciar a política de seus fundos estruturais de acordo com as regras e procedimentos.	Karpsak (2018) citando Jreisat (2011), Huerta (2008) e Milo (2017)
Capacidades Institucionais-CIs	Empregado no Poder Judiciário “para orientar e criticar escolhas do Poder Judiciário entre diferentes cursos de decisão, bem como entre teorias sobre interpretação jurídica e de posturas alternativas diante das outras instituições políticas”. Conceito decorrente da judicialização de políticas públicas. Relaciona-se com a capacidade das instituições públicas de concretizar o direito, bem como o modo de tomada de suas decisões. Está atrelada à concepção específica de <i>expertise</i> técnica e finalística.	Arguelhes e Leal, 2011 Barroso, 2012 Fernandes, 2015

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da compreensão teórica

Como demonstrado, a discussão teórica sobre capacidade estatal tem ampliado a compreensão sobre o perfil e a atuação dos atores no processo de produção de políticas

públicas, a partir das diferentes dimensões das capacidades. Entretanto, a teoria sobre capacidades institucionais, cunhada pelo Judiciário, pouco se ajusta ao arcabouço teórico e conceitual sobre a teoria da capacidade institucional.

Koga *et al* (2017) destacam que a abordagem da capacidade revitaliza a discussão sobre o papel do Estado. Nesse limiar e evocando o princípio da simetria, pode-se dizer que as capacidades revitalizam a discussão do papel do Judiciário, tendo em vista que o conceito abre perspectivas para elaboração de construtos analíticos e exploram temas diretamente relacionados ao desempenho do órgão e examinam as estruturas burocráticas que impactam em suas atividades administrativas e finalísticas.

Nessa linha de raciocínio, Cavalcante e Pires (2018, p. 10) destacam que o (re)desenho de arranjos e modos de governança impacta na construção de capacidades de ação para o alcance dos objetivos pretendidos. Sumarizando, esses autores dizem que a “governança diz respeito às dinâmicas relacionais entre os múltiplos atores envolvidos”, a partir de uma “intervenção estratégica (moldagem), com a finalidade de produzir as capacidades necessárias para a efetivação da ação governamental”.

Essas dinâmicas relacionais na instituição demonstram os atores responsáveis pela gestão administrativa da Justiça Federal da 1ª Região, cuja capacidade é determinante para elevar o desempenho institucional.

3.2 Burocratas de médio escalão – Vínculos conceituais

Vieira e Pinheiro (2008, p. 4) destacam que o alcance dos objetivos, com eficácia, eficiência e efetividade é resultado do processo de planejar, organizar, dirigir e controlar, cujo conceito remete à administração, ou gestão.

Segundo esses autores, esses quatro subprocessos são decorrentes dos ensinamentos de Aktouf (1996) que resume as coordenadas do trabalho do dirigente, traduzidas no acróstico PODC-Planejamento, Organização, Direção e Controle (VIEIRA; PINHEIRO, 2008, p. 4).

Esses autores, citando Santos (2006) e Fayol (1994) consideram que em todo o processo administrativo a etapa de coordenação é incorporada. Eles apresentam os ensinamentos desses célebres autores da administração, para enfatizar que o Judiciário, pelo

fato de ser uma instituição prestadora de serviços públicos, necessita de uma administração que promova o alcance dos objetivos organizacionais, de modo eficiente, eficaz e efetivo.

Nesse sentido, tanto Ng (2011, p. 106) como Vieira e Pinheiro (2008, p. 4) qualificam o Judiciário como uma burocracia profissional, com base nos elementos organizacionais definidos por Henry Mintzberg.

A Burocracia Profissional é uma estrutura organizacional que se caracteriza pela importância do seu núcleo operacional, pela coordenação das suas atividades mediante a padronização das habilidades dos seus membros e pela descentralização do poder decisório de forma vertical e horizontal. O núcleo operacional é uma das partes que compõe uma organização e consiste nos membros que executam o trabalho básico diretamente relacionado à fabricação dos produtos e à prestação dos serviços, ou seja, são os “operadores”, sendo “o coração de todas as organizações, pois é a parte que produz os resultados essenciais que a mantém com vida” (MINTZBERG, 1995, p. 21 *apud* VIEIRA E PINHEIRO; 2008, p. 4)

Segundo Vieira e Pinheiro (2018, p. 4) a estrutura burocratizada conta com especialistas treinados, profissionais com considerável autonomia de controle sobre seu trabalho. Para esses autores, os magistrados são os operadores profissionais, detentores da capacidade técnica e autonomia para o exercício de suas funções de aplicação da jurisdição.

Conquanto, seja uma estrutura fortemente burocratizada, o Judiciário é um dos poderes estatais “mais ineficientes na produção de efeitos práticos da gestão, é o mais refratário à modernização é o mais ritualista; daí sua impotência para superar a morosidade de seus serviços e o esclerosamento de suas rotinas operacionais” (HUMBERTO THEODORO JÚNIOR, 2005, p.1 *apud* VIEIRA E PINHEIRO, 2018, p. 6).

Segundo Cavalcante e Lotta (2015), a literatura tem se debruçado sobre temas e enfoques diferentes na tentativa de melhor compreender o funcionamento do Estado e nesse esforço os estudos têm focalizado no campo de implementação das políticas públicas, na tentativa de compreender a interferência de diferentes atores na concretização das políticas.

De acordo com esses autores, “a burocracia pública é entendida como o corpo permanente do Estado, isto é, atores não eleitos por voto popular, mas que desempenham papel central na condução dos assuntos públicos, sejam eles membros de carreiras ou não” (CAVALCANTE E LOTTA; 2015, p.14). Ressaltam o papel da burocracia nos processos de tomada de decisão e também na execução das políticas públicas.

Observando a literatura, verifica-se que a maior parte dos estudos sobre burocracia foca na atuação dos altos cargos, denominados pela academia de burocracia de alto escalão, e também tem focado no estudo sobre aqueles servidores que interagem diretamente com o público beneficiário dos serviços públicos, e assim são chamados de burocratas de nível de rua (OLIVEIRA; ABRUCIO, 2018, p. 208).

Entretanto, pouco são os estudos sobre os burocratas de médio escalão-BME, que são aqueles atores que constituem o elo entre o alto escalão e os executores das políticas públicas.

Para Oliveira e Abrucio (2018, p. 209) o lugar dos burocratas na estrutura hierárquica é importante para diferenciação de papéis e relacionamento, sendo necessário conhecer as particularidades desses atores. Afirmam ainda que a lógica de organização e os condicionantes institucionais afetam a forma de atuação desses burocratas.

Os estudos relacionados à burocracia estão em voga na discussão de políticas públicas, e tem sido considerada no âmbito do executivo federal.

Para desenho argumentativo do *cópus* desta pesquisa, a apropriação da teoria sobre burocracia de médio escalão é extremamente útil para qualificar os gestores das seções judiciárias que fazem a interlocução da gestão e da visão do magistrado, quando esse se encontra na direção do Foro.

O BME age como um ator relevante e imprescindível, embora muitas vezes invisível. Para fazer com que as políticas elaboradas sejam colocadas em prática, ele tem a função primordial de traduzir decisões em ações. Apesar da sua relevância, o fato de estar no meio das estruturas organizacionais coloca a burocracia de médio escalão num limbo teórico, com poucos estudos que consigam, de fato, conceituá-la ou compreender seu perfil, atuação e importância nas políticas públicas. (CAVALCANTE; LOTTA, 2015, p. 14)

No intuito de caracterizar as categorias da burocracia pública, Oliveira e Abrucio (2018, p. 209) apresentam o seguinte Quadro 3.

Quadro 3 – Qualificação dos Burocratas

Variáveis e presença ou ausência nos distintos níveis da burocracia pública	Alto escalão	Burocracia de médio escalão	Burocracia do nível da rua
Define diretrizes gerais do equipamento público	Sim	Não	Não
Coordena diversos equipamentos públicos ou programas concomitantemente	Sim	Não	Não
Sugere diretrizes gerais do equipamento público	Sim	Sim	Não
Indicado – em vez de concursado – para o cargo	Sim	Sim ou não (varia conforme a pasta/área/Unidade da Federação – UF)	Não ¹
Lida diretamente com recursos públicos	Sim	Sim	Não
Serve a apenas um equipamento público ou programa de política pública	Não	Sim	Sim
Encontra-se em contato direto com o público-alvo	Não	Sim ou não (varia conforme a atuação: se em serviço público ou na gestão de programas)	Sim
Relaciona-se diretamente com as categorias das extremidades da hierarquia burocrática	Não	Sim	Não

Nota: ¹ Embora funcionários públicos concursados assumam, por vezes, funções distintas daquelas para as quais foram concursados, assumindo momentaneamente cargos nomeados. (OLIVEIRA; ABRUCIO, 2018, p. 213)

Fonte: Oliveira e Abrucio (2018, p. 209)

Lotta *et al* (2014) identificam como BME os atores que desempenham função de gestão e direção intermediária (gerentes, diretores, coordenadores ou supervisores). Esses autores destacam uma certa expansão no segmento de gerência intermediária, o que demonstra que essa teoria tem sido alvo de transformações e de relevância. Por isso, identificá-los, saber o que fazem, como desenvolvem suas atribuições e como se relacionam é uma investigação capaz de esclarecer de que forma esses atores estão influenciando a gestão, se é que estão.

Em relação a influência dos BMEs, esses autores citando pesquisa sobre diretores de empresas privadas, realizada por Kelly e Gennard (2007), destacaram que os BME “que consegue combinar sua inserção técnico-especializada na organização com habilidades genéricas de gestão apresentam maior capacidade de influência” (*op. cit.* p. 34).

Pires (2011), analisa que os BMEs desempenham dois papéis: técnico-gerencial, quando são capazes de traduzir a estratégia para o cotidiano organizacional, e o técnico-político, quando constroem um relacionamento com o alto escalão, em razão das negociações que enfrentam em decorrência do seu envolvimento em determinados processos.

Pires (2018, p. 193) explica que de acordo com *survey*¹⁰, realizado em 2014, sobre rotinas de trabalho, trajetórias profissionais e percepções de influência dos servidores do governo federal, “as rotinas de trabalho dos BMEs são marcadas não apenas por tarefas de caráter administrativo”, “mas também por uma variedade de outras tarefas” relacionadas ao envolvimento de políticas públicas.

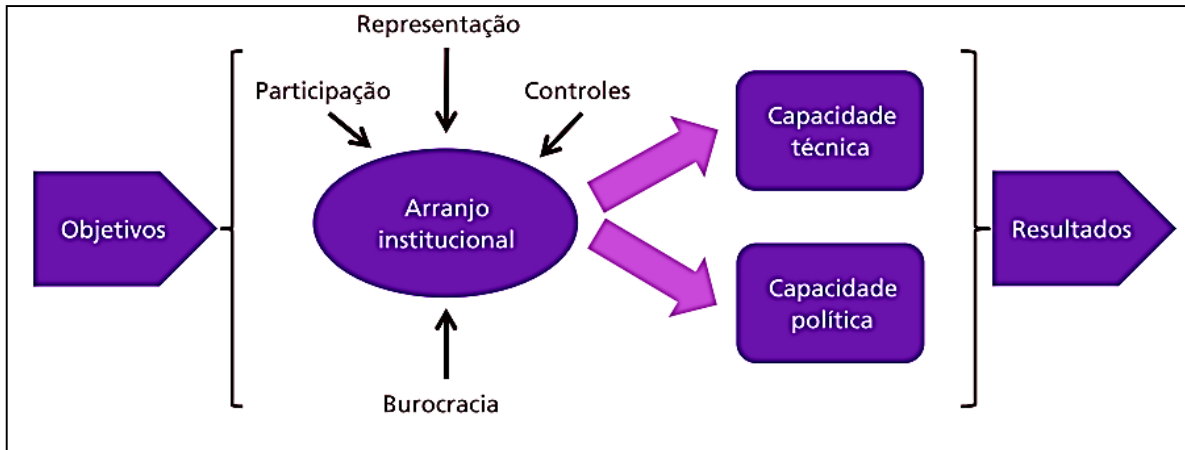
Segundo esse especialista na rotina dos BMEs estão inseridas as conversas individuais, a participação de reuniões, elaboração de documentos, bem como atividades de mobilização, articulação e sensibilização.

A capacidade de assumir distintas tarefas e responsabilidades, gerenciando profissionais de diferentes áreas, só é possível em função de outra característica da BME descrita por Currie e Procter (2003), que é o domínio sobre a dinâmica dos serviços que gerenciam em função de um conhecimento técnico indispensável para a liderança, somado a uma capacidade de diálogo com os níveis superiores da estrutura institucional burocrática, o que envolve, inclusive, uma habilidade política, tal como salientado por Yesilkagit e Thiel (2008). (CAVALCANTE; LOTTA; OLIVEIRA, 2015, p. 48)

Pires e Gomide (2014, p. 21) explicam que, no contexto de políticas públicas, são os arranjos institucionais que proporcionam as habilidades necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos. Assim, destacam que as capacidades derivam das relações entre as burocracias e os atores dos sistemas representativo, participativo e de controles, conforme Figura 4.

¹⁰ O *survey* foi produzido em 2014, a partir de uma amostra de 7.223 respondentes (taxa de resposta de 29%, de um universo de 25.334 cargos de BME) sobre rotinas de trabalho, trajetórias profissionais e percepções de influência. Baseou-se em um questionário eletrônico, direcionado a agentes públicos ocupantes de cargos de direção e assessoramento superior (DAS) na estrutura administrativa do governo federal, entre abril e junho de 2014. (PIRES, 2018, p. 188)

FIGURA 4 – ARRANJOS INSTITUCIONAIS QUE GERAM CAPACIDADE



Fonte: Pires e Gomide (2012, p. 21)

Cavalcante, Lotta e Oliveira (2015) destacam que o perfil “multifunção” dos BME evidencia a capacidade desses em lidar com diferentes responsabilidades, e também atuar na liderança de equipes multidisciplinares.

Outro aspecto importante tratado na literatura sobre a burocracia são as competências relacionadas às atividades dos burocratas de médio escalão, uma vez que envolvem capacidades de interações pessoais, considerando a posição intermediária em que se encontram, influenciando tanto o alto escalão quanto as instâncias inferiores, colocando-os numa posição estratégica na estrutura organizacional.

Oliveira (2007, p. 33) em seu estudo sobre os agentes burocráticos diz que os burocratas “atuam na formulação de políticas públicas, mas dão ênfase aos aspectos técnicos” e que “atuam como mediadores de interesses e conflitos entre diferentes grupos”.

Enxergar esses burocratas no contexto da gestão administrativa da Justiça Federal se mostra relevante, considerando as perspectivas de atuação, bem como suas capacidades para evitarem a descontinuidade da gestão, ante a alternância dos diretores do Foro nas seções judiciárias.

4. AS CAPACIDADES DA JUSTIÇA FEDERAL – UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO

Nesta seção o foco é para as capacidades administrativas da Justiça Federal, a partir das orientações e instruções normativas emanadas tanto do CNJ, como do CJF e também do TCU com vistas a esboçar o campus conceitual adotado ou a ser construído pelo TRF1, com reflexo para todas as seções judiciárias.

4.1 O papel do CNJ e CJF na construção das capacidades da Justiça Federal

É notório perceber que o tema sobre capacidades tem sido tratado na esfera da produção de políticas ou em sua implementação, todavia, essas atribuições são típicas do Poder Executivo e não estão inseridas nas funções precípuas do Poder Judiciário.

Entretanto, como já explanado as capacidades estatais tem sido tratada no âmbito do executivo, mas, é, de fato, um conceito da ciência política de aplicação na análise dos estados – sendo aplicável ao judiciário, uma vez que tem sido evidente a atuação política, os aspectos de gestão das atividades jurisdicionais e o arcabouço normativo voltado à sua administração, por força dos dispositivos constitucionais e da decisão dos seus dirigentes (FEITOSA; PASSOS, 2017, p. 144).

Com a criação do CNJ, coube a esse órgão promover e implementar políticas públicas no Judiciário, cujo foco seja o acesso à justiça e a efetividade de suas ações estratégicas. Dessa forma, aos órgãos cabem a implementação dessas políticas, o que demandam dos juízes a apropriação de conhecimentos que “lhes permitam uma visão ampla do contexto social, econômico, político e das consequências de suas decisões (FEITOSA; PASSOS, 2017, p. 150).

De acordo com Filgueiras (BRASIL. ENAP, 2018, p. 5), para construção das capacidades na Administração Pública é preciso “compreender todo o conjunto de funções desempenhadas por servidores públicos estatutários e ocupantes de cargos de direção, assim como as estruturas organizacionais e a motivação desses servidores para o desempenho das funções” (p.6). Ele destaca que as capacidades que precisam ser mobilizadas são complexas e se arranjam em quatro tipos: analíticas, gerenciais, relacionais e administrativas.

Silva-Dias (2021, p.126) destaca que a criação do CNJ atende ao apelo de mudança reclamada no Poder Judiciário para “colocar ordem na casa e dar senso de orientação para os órgãos do Judiciário” e que sua instituição o colocou como órgão central de planejamento do Judiciário, sendo, portanto, um ator importante “na uniformização de procedimentos e metas, na orientação dos órgãos jurisdicionados quanto à organização, coordenação e planejamento” (*op. cit.* p.128).

Seguindo nesse caminho, cabe ao CNJ o principal papel para construção das capacidades no Poder Judiciário. Nesse sentido, se observa que o artigo 12 da Resolução CNJ nº 192/2014¹¹, estabelece que o Conselho Nacional de Justiça, por intermédio do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário - CEAJUD, identificará as competências funcionais (conhecimento, habilidade e atitude) que devem ser desenvolvidas nos servidores do Poder Judiciário.

Em 2016, o CNJ publicou o Guia de Gestão por competência no Poder Judiciário (BRASIL-CNJ, 2016, p. 15), com o intuito de orientar os órgãos a implementar a gestão por competências, à época o CNJ reconheceu os avanços de alguns tribunais e os muitos obstáculos para o alcance dos resultados.

De acordo com esse Guia, a adoção da gestão por competência e sua implementação afetaria “diretamente a eficácia, eficiência e efetividade dos serviços prestados pelos órgãos” e que a identificação das “competências necessárias à organização” poderia ser utilizada em processo seletivo externo (concurso público), bem como “desenvolvê-las de forma mais apropriada aos objetivos estratégicos”. (BRASIL-CNJ, 2016, p. 15). Entretanto, o mapeamento de competência e a instituição de um sistema de governança de pessoas no TRF1 ainda não foram priorizados pelos gestores.

O Conselho da Justiça Federal (CJF) também tem participação vital na Justiça Federal, pois constitui-se o órgão central das atividades sistêmicas dos tribunais regionais federais, cabendo-lhe a supervisão tanto administrativa como orçamentária. O órgão tem poderes correccionais e suas decisões tem caráter vinculante, de acordo com o art. 105 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL - CJF, 2019, p. 1). A composição do CJF, seu funcionamento e competências estão disciplinadas na Lei 11.798/2008 (BRASIL, 2008 n/p).

Segundo Dipp (2001, p. 105), o CJF é o centro consultivo tanto para magistrados como para os TRFs e seções judiciárias, pois esses vão ao “Conselho em busca de orientação

¹¹ Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/formacao-e-capacitacao/gestao-por-competencias/>

e de uniformização de procedimentos e de atividades, sejam administrativas em relação a pessoal, sejam de posturas em relação a magistrados” (p. 105). De acordo com esse autor, a coordenação do CJF “não interfere na subordinação hierárquica dos órgãos da estrutura da Justiça Federal” (p. 105). Para promover o aperfeiçoamento das capacidades na Justiça Federal foi criado o Centro de Estudos Judiciários (CEJ)

O Centro de Estudos Judiciários (CEJ) é um qualificado centro de excelência do Direito brasileiro. Funciona junto ao CJF e exerce um papel influente no aperfeiçoamento da Justiça Federal, na medida em que, promove cursos, seminários, encontros e debates sobre questões jurídicas e administrativas relevantes, com a participação de especialistas de renome nacional e internacional, possui um programa editorial voltado para a área jurídica e realiza pesquisas e diagnósticos que identificam e propõem soluções para os problemas que afetam a instituição. (BRASIL-CJF, [s.d.]

Observa-se que tanto o CNJ como o CJF têm papel importante na construção das capacidades – mais particularmente, das administrativas – em razão das diretrizes relativas ao planejamento e a metas de gestão para o Judiciário, mas ainda há carência de políticas mais específicas para que os órgãos da Justiça Federal comecem a considerar a relevância das capacidades administrativas para desenvolvimento dessas organizações.

4.2 A capacidade administrativa dos juízes e gestores na gestão de um órgão da Justiça Federal

O estudo das capacidades no Judiciário é, de fato, um conceito em construção. Nesse sentido, por se tratar de um esforço empírico, na abordagem deste trabalho foi utilizado o conceito de capacidades institucionais, com base na análise teórica desenvolvida pelos pesquisadores Wu, Ramesh e Howlett (2015, p. 165), onde capacidade é definida como um conjunto de habilidades e recursos - ou competências e capacidades-necessários para o desempenho das funções políticas, sejam no nível analítico, operacional ou político.

A partir desse conceito, espera-se que este estudo ofereça subsídios para compreender as capacidades dos juízes quando investidos na função diretiva e dos gestores, a saber: os diretores e supervisores, da área administrativa para assegurar a continuidade administrativa, sem a ruptura da gestão estratégica dos órgãos e do comprometimento do desenvolvimento institucional das seções judiciárias.

4.2.1 Os Juízes -Gestores – Além da Função Jurisdicional

A argumentação construída até aqui, a partir da compreensão da estrutura do Poder Judiciário revela o juiz federal como órgão autônomo da Justiça Federal, sendo, portanto, uma figura de destaque pois, em decorrência dos normativos, tanto constitucional como institucional, ele, como órgão do Judiciário, pode atuar além da gestão da unidade jurisdicional onde está lotado, como também pode ser indicado para a direção de uma das Seções judiciárias que compõem a Justiça Federal.

Isso decorre da configuração da administração da justiça no modelo brasileiro, pois em todos os órgãos, é o juiz quem assume a gestão do Poder Judiciário. Na Justiça Federal da 1ª região, de acordo com o Provimento Coger do TRF1 n. 10126799 (2020b, p. 43), a cada dois anos é indicado um juiz federal para assumir a direção do Foro dessas Seções judiciárias, podendo ser exercida por um juiz federal substituto, onde não houver juiz federal, conforme artigo 201.

Nessa perspectiva, a autora Gonçalves (2015, p. 1) explica que o juiz é ator importante para efetivar a prestação jurisdicional, pois sua postura como gestor de sua unidade judicial influencia a qualidade dos serviços.

Segundo esses autores, para solução das lides que transitam no Judiciário o juiz se apoia no conhecimento jurídico, que “é fator influenciante na condução da magistratura, uma vez que o juiz conduz a solução dos conflitos guiados pelo ordenamento jurídico” (*op.cit.* p. 32). Entretanto, além do saber jurídico, o magistrado precisa se apoiar nas técnicas adotadas para o gerenciamento da administração dos serviços prestados pelo Judiciário.

Há um debate crescente sobre a "politização" da função judicial. Esta é uma forma elegante de dizer que se está a pedir aos juízes que se envolvam mais nos assuntos dos tribunais e da organização e gestão judicial; e, em alguns casos, que sejam responsáveis ou responsáveis por uma gestão eficaz perante o público. (NG, 2011, p. 103 - Tradução própria)

Com o propósito de identificar as capacidades da Justiça Federal, a partir da gestão dos magistrados na direção administrativa de uma seção judiciária da Justiça Federal, é preciso considerar os avanços institucionais e os esforços sucessivos das reformas administrativas implementadas no Brasil, na tentativa de reestruturar a gestão da coisa pública (BRESSER-PEREIRA, 1997, p. 26; PAULSEN, 1995, p. 50), pois a modernização

da gestão, as tentativas para incorporar novas técnicas, os princípios de governança e desenvolvimento, não estão alheios à administração do Judiciário.

Nesse viés, Rios Neto (2009, p. 6), observa que “as organizações judiciárias pararam no tempo, acreditando que a permanência das coisas garantiria sua sobrevivência”. Segundo esse autor, os operadores do Direito, a saber: os juízes, promotores, advogados etc., têm seus conceitos arraigados à “estabilidade, comando e controle, rigidez, ordem, hierarquia, racionalidade e análise não se aplicam mais à diversidade das demandas contemporâneas” (*op.cit*, p. 6).

Ele diz que isso ocorre porque esses conceitos têm sido seriamente questionados no advento do pós-modernismo, restando, portanto, ao Judiciário a urgente necessidade de repensar-se, renovar-se e promover mudanças significativas em prol de um novo modelo institucional.

Paulsen (1995), Ataíde (2005), Rios Neto (2009) e Ferreira e Gonçalves (2015) observam que é necessário repensar a postura do juiz e do Judiciário em decorrência das mudanças, dos desafios e oportunidades em nome das transformações que, segundo Rios Neto (2009, p. 6) “emergem da contemporaneidade”.

Segundo Ataíde (2005, p. 96) o novo juiz brasileiro não pode ser produto do acaso ou da sorte. Ele deve ser talhado para o enfrentamento dos novos desafios da sociedade moderna, a partir de experiências engajadas e comprometidas com a construção de uma nova mentalidade. Paulsen (1995, p. 55) esclarece que o juiz não é um mero técnico que aplica as leis. Explica que é uma pessoa que encarna o Poder do estado para atuar em seu nome a fim de garantir a manutenção da segurança jurídica na esfera federal.

De acordo com esse autor, o juiz como órgão público que é, está “comprometido com o futuro da nação, cabe-lhe, assim, estender sua formação e sua atenção para além das necessidades e dos limites dos autos processuais, promovendo as alterações, no âmbito administrativo, indispensáveis ao bom funcionamento da Justiça Federal” (PAULSEN, 1995, p. 26).

Tendo por base essa argumentação, vale destacar que os magistrados que atuam na Justiça Federal são conhecidos como juízes federais ou juízes federais substitutos. Além da CF/88, a Lei nº 5.010/66 regulamenta a jurisdição e a competência desses juízes.

No TRF1, o magistrado inicia sua carreira como juiz federal substituto, e após realização de concurso de remoção, podem ser promovidos a juiz federal. Rodrigues (2014)

explica que nas varas da Justiça Federal há dois cargos de juízes , criados por lei, sendo um de juiz federal titular e o outro de juiz federal substituto. Eles atuam como órgãos de primeira instância da Justiça Federal. Esse autor, destaca que compete a esses juízes, como órgãos de primeira instância da Justiça Federal (artigo 106, CF/88), processar e julgar as causas e os crimes previstos no artigo 109 da CF/88 (*op.cit*, n/p).

Nesse sentido, esses magistrados, têm a mesma responsabilidade e competência, uma vez que a maioria dos TRFs “adota como critério objetivo e igualitário de divisão do acervo o número final dos processos, cabendo ao juiz federal os processos de finais pares e os de finais ímpares distribuídos ficam vinculados ao juiz federal substituto”. (RODRIGUES, 2014, online).

Carvalho (2014, online) explica que na Justiça Federal, diferentemente do que ocorre na Justiça Estadual, não há hierarquia entre o juízes federais, pois tanto o titular como o substituto, detêm a mesma competência no tocante às atividades jurisdicionais, ou seja: processar e julgar as ações que lhes são distribuídas, não cabendo, portanto interferência nos processos um do outro, ainda que dividam a mesma secretaria.

Do entendimento exposto, o que se pretende salientar é que o juiz federal, seja titular ou substituto tem suas atribuições jurisdicionais definidas tanto na Constituição Federal, quanto nos normativos que regulamentam sua atuação. É possível verificar que além da função jurisdicional eles também atuam na função administrativa, pois sendo órgão do Poder Judiciário, fazem parte da administração da justiça. Rodrigues (2014, online) analisando as atribuições do juiz substituto e do juiz federal titular explica que a carga de trabalho desses juízes é a mesma, uma vez que “o acervo de processos que compõe toda Vara Federal é dividido de forma objetiva e equitativa entre os juízes lotados na respectiva unidade jurisdicional”.

Entretanto, o que se depreende do estudo do Provimento Coger n. 10126799/2019 é que, em se tratando de atividades administrativas, há uma distinção relevante para a compreensão do papel do magistrado na administração da justiça. Pois é competência do juiz federal “a administração da vara e adoção das demais providências de ordem administrativa”, conforme se observa nos arts. 114 e 115:

Art. 114. Ao juiz federal titular cabe, com exclusividade, a administração da vara e a adoção das demais providências de ordem administrativa, inclusive a indicação para provimento de cargos e funções comissionadas da secretaria e do seu gabinete, e a elaboração anual de lista de jurados, se aplicável.

§ 1º Na ausência do juiz federal titular, a administração da vara ficará a cargo do juiz federal ou do juiz federal substituto designado para atuar na unidade.

§ 2º Na ausência ocasional do juiz federal titular, as providências urgentes poderão ser adotadas pelo juiz federal substituto.

I – as providências urgentes de natureza administrativa, sujeitam-se a posterior ratificação pelo juiz titular

(...)

Art. 115. Ao juiz federal substituto cabe a indicação para provimento de cargos e funções comissionadas do seu gabinete, assim como a direção técnica dos trabalhos desses servidores. (Coger n. 10126799/2019)

Como se observa no dispositivo supratranscrito, o juiz federal, além de suas responsabilidades no exercício de suas atividades jurisdicionais, é também responsável pela administração da vara no que diz respeito às questões administrativas. Dessa forma, ‘as atividades administrativas estão cada vez mais presentes no trabalho dos juízes’ (GUIMARÃES et al., 2017, p. 928). Assim, no TRF1 os juízes federais são responsáveis pela administração da vara e do seu gabinete. Isso implica no gerenciamento e na coordenação da equipe que está debaixo de sua subordinação.

Nesse sentido, Lima (2005, p. 112) defende que é fundamental que o juiz se aproprie de “técnicas de gerenciamento, seja para corrigir e melhorar rotinas” ou “para desenvolver novos métodos para aumentar a qualidade dos serviços forenses”. O juiz federal substituto, por sua vez, preocupa-se com o desenvolvimento de suas atividades jurisdicionais e pelo gerenciamento do seu gabinete. Somente, quando da ausência do juiz federal titular, o substituto pode adotar providências urgentes, as quais estão sujeitas a posterior ratificação, assim como elucida a norma supracitada.

Por outra senda, visualizamos o magistrado assumindo a direção do Foro de uma seção judiciária. De acordo com a Resolução CJF n.79/2009, cada estado constitui uma seção judiciária, que terá sua sede na capital e no Distrito Federal.

Segundo esse normativo, as varas que estão localizadas fora da capital constituem subseções judiciárias. Assim, cada Seção Judiciária terá um diretor do Foro e ao menos um vice-diretor. De acordo com o art. 2º da citada resolução, esses serão auxiliados pelos diretores das subseções judiciárias ou por um juiz com atribuição correlata. Os juízes investidos na direção do Foro de uma seção ou de uma subseção judiciária deverão ocupar-se da administração de uma unidade jurisdicional. Convém destacar que as atividades administrativas de um órgão do Judiciário vão além do gerenciamento de equipes subordinadas e coordenação das atividades da vara.

A direção do Foro de uma seção judiciária implica na coordenação estratégica das atividades afetas à gestão administrativa que envolve a área de recursos humanos em todas as suas dimensões, bem como a área relacionada à administração de obras, a compras de bens e serviços, à administração orçamentária e financeira, e ainda à administração geral em todos os seus aspectos estratégicos, gerenciais e operacionais.

O encargo também inclui a direção administrativa da central de mandados e a interação com o tribunal, além de outras competências inerentes à função diretiva de um órgão administrativo do Judiciário, tendo por certo que a estrutura organizacional e administrativa é a engrenagem necessária para fazer a máquina jurisdicional desenvolver bem suas funções finalísticas, a fim de entregar um serviço eficiente e com qualidade a população que busca o Judiciário.

Além do Provimento Coger, a Resolução Presi/TRF1 n. 24/2015 (BRASIL - TRF1, 2015) disciplina a delegação de competência aos diretores do Foro para administrar e organizar a estrutura administrativa e de cargos e funções comissionadas das Seções e Subseções Judiciárias da 1ª Região.

O Quadro 4 demonstra as atribuições do juiz quando do exercício da função administrativa. Como se observa neste quadro, o juiz federal na qualidade de diretor de uma unidade jurisdicional tem ampliada as funções administrativas, as quais fazem parte da estrutura organizacional da administração da justiça.

QUADRO 4 – JUIZ-GESTOR – ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS DO JUIZ

Juiz federal substituto	Juiz federal na administração da vara	Juiz federal na direção da subseção judiciária	Juiz federal na direção da seção judiciária
Atua principalmente no gerenciamento da equipe do seu gabinete; na coordenação dos trabalhos; e eventual substituição do juiz titular na administração da vara.	Atua no gerenciamento da equipe do seu gabinete; e também no gerenciamento da equipe da secretaria. Atua na coordenação dos trabalhos e no gerenciamento dos processos que tramitam na vara.	Submete-se às diretivas do diretor do Foro e representa a subseção perante os órgãos federais, estaduais e municipais e autoridades ou em solenidades e atua na deliberação sobre processos pontuais relacionados à: <ul style="list-style-type: none"> ▪ gestão de pessoas; ▪ fiscalização dos serviços administrativos; 	Atua na coordenação estratégica de todas as unidades administrativas e jurisdicionais e representa a seção perante os órgãos federais, estaduais e municipais e autoridades ou em solenidades. Promove o alinhamento sistêmico e a visão estratégica para alcance dos objetivos institucionais; considerando: <ul style="list-style-type: none"> ▪ gestão de pessoas; ▪ gestão administrativa (aspectos gerais); ▪ gestão orçamentária, financeira e contábil; ▪ gestão de contratações (obras, bens e serviços).

Fonte: (Silva-Dias). Elaborada pela autora, a partir do Provimento Coger n.10126799/2019 e Res. CJF n.79/2009.

Alguns trabalhos acadêmicos têm atribuído a morosidade e ineficiência do sistema Judiciário à desorganização administrativa das unidades judiciais, uma vez que o modelo de gestão judicial, além de ser ultrapassado, é desprovido de capacitação técnica, exigindo dos magistrados um esforço para adotar algumas competências para desenvolver o gerenciamento das atividades administrativas (BRITO, 2017; FERREIRA e GONÇALVES, 2015; LIMA, 2005; NOGUEIRA, 2010; SANTOS, CASTILHO e KILIMNIK, 2005).

Para Nogueira (2010, p. 23), a efetividade da prestação de serviço no Judiciário não está atrelada exclusivamente à figura do magistrado. Citando Meier (2007, p.6), Nogueira (2010, p. 22) afirma que aparentemente os juristas não têm habilidade gerencial em se tratando do exercício de tarefas administrativas. Apontando, ainda, outros autores, ele assevera que a formação acadêmica e profissional do magistrado o leva a enxergar “problemas legais onde existem problemas gerenciais, e a aplicar soluções legais-autoritárias onde seriam necessárias soluções gerenciais” (*op. cit.* p. 22).

Santos, Castilho e Kilimnik (2006), em análise aos resultados dos dados coletados a partir da entrevista com oito juízes de direito do Justiça de Minas Gerais do Tribunal-TJMG, concluíram que além do despreparo dos juízes de direito para a função diretiva, esses têm dificuldades de conciliar as funções administrativas com as jurisdicionais, aumentando a carga de responsabilidade a eles imputada.

Os juízes têm assumido, em geral, responsabilidade por várias atribuições cartoriais, de pessoal e, mesmo, de simples impulso processual, que os retiram de suas atividades principais e que deveriam ser de dedicação exclusiva, para as quais foram preparados (julgar, supervisionar, administrar pessoas, mediar). (BACELLAR, 2013, p. 18)

Por outra senda, Chaves (2014, p. 26) explica que “o problema da administração dos órgãos que integram o sistema de justiça não pode ser estudado apenas por um viés, seja ele o da administração pública, ou apenas por critérios corporativos-funcionais” (p.8). Ele destaca a tensão entre a confiança e a expectativa de eficiência, sendo que a primeira evidencia o quanto a sociedade confia no sistema de Justiça e a segunda está associada a uma resposta rápida e eficaz.

Para esse autor, por meio da tensão entre essas dimensões é possível diagnosticar um quadro de crise. Todavia, a administração do aparelho judicial, no tocante à prestação de

seus serviços deve observar “expresso comando constitucional pela eficiência na gestão dos recursos públicos” (*op.cit*, 27) expresso no art. 37, da CF/88.

Ele diz que o autogoverno do Judiciário é uma garantia institucional no exercício de sua autonomia administrativo-financeira, em prol daquelas expectativas, além de assegurar a independência dos membros no exercício da jurisdição. E assim, nesse contexto, “o problema da *governança judiciária* se apresenta, externamente, na forma de uma demanda social pela melhoria de seus serviços” (*op. cit.* p.27).

Internamente, os aspectos diretivos da governança, segundo esse autor, “afetam os atores da prestação jurisdicional (magistrados e servidores), e dizem respeito a todos os fluxos que envolvem a administração dos órgãos do Poder Judiciário, em todos os seus graus” (*op.cit.* p. 27). Nessa diretriz, Chaves (2014, p. 28) diz ser preocupante as abordagens relacionadas “à administração judiciária, a partir da premissa a desqualificação dos magistrados” para o enfrentamento dos desafios da gestão.

Nessa linha, mostra-se preocupante a forma como algumas abordagens vêm sendo apresentadas no que se refere à administração judiciária, a partir da premissa da desqualificação dos magistrados para o enfrentamento desses desafios, forte na (pré)conceito de que os atos de gestão não se inserem dentro de suas expertises, o que recomendaria a adoção de outro modelo, que confine os magistrados tão-somente à consecução das atividades finalísticas de suas “naturais” atribuições, quais sejam, os atos tipicamente jurisdicionais, atribuindo-se (ou, numa mercê, delegando-se) a gestores/administradores profissionais a tarefa de pensar, planejar, coordenar, supervisionar e executar os atos inerentes aos recursos materiais e de pessoas necessários ao suporte daquela atividade- fim do Poder Judiciário: a prestação da jurisdição. (CHAVES, 2014, p. 28)

Esse autor (p. 36) destaca que se o juiz não se sentir “integrado ao sistema de administração judiciária”, não se poderá falar em governança. Segundo esse autor, atribuir a direção do Foro ao juiz é um exemplo de governança, “pois na medida em que proporciona integração dos juízes na administração da Justiça, como também projeta desconcentração da complexa tarefa de gerir os negócios públicos”.

Em sua argumentação, a direção do Foro contribui para o aperfeiçoamento do juiz nas atividades de gestão, mas “essa tarefa de administração do Foro não é sustentada por uma estrutura administrativa mínima” e não dá autonomia ao diretor do Foro para que possa definir a aplicação de recursos, humanos e materiais.

O que se observa no estudo da administração da justiça é que para administrar um órgão do Poder Judiciário, é preciso repensar o modelo vigente e suas disfunções. Pois o autogoverno do Judiciário se mostra deficiente na compreensão das suas capacidades para assegurar o desenvolvimento institucional e garantir o nível de maturidade de governança judicial.

É, portanto, em uma realidade institucional do Judiciário de inexistência de um tratamento uniforme para os problemas administrativos do Poder, na qual os tribunais “são verdadeiras ‘ilhas’ incomunicáveis” (BANDEIRA, 2005, p. 17), “administrados em células de autoconfiança e improviso” (SAMPAIO, 2007, p. 275) e “cujas estruturas burocráticas dispersas inviabilizam o esboço de uma estratégia político-institucional de âmbito nacional” (BRASIL, 2005b, p. 33) que se inseriu o Conselho Nacional de Justiça como órgão para possibilitar o aprimoramento da gestão do Judiciário brasileiro, através da centralização e da articulação de iniciativas e ações de gestão administrativa que, historicamente, “eram operadas de maneira difusa e divergente” (SILVA, 2006, p. 1) (VIEIRA; PINHEIRO, 2008, p. 6, 7)

O alcance dos objetivos institucionais do Judiciário requer informações organizadas, que possam medir não apenas os resultados, mas também as ações adotadas para execução do planejamento estratégico.

Nesse sentido, a boa governança pública, e no caso deste estudo, pode-se dizer a boa governança judicial implica em gestão, em efetividade, em normativos claros para visualização dos objetivos estratégicos pretendidos, “e em *accountability* que deixe claro não apenas o procedimento decisório, como também a organização dos recursos disponíveis para a promoção da duração ótima do processo judicial (...)” (PERIUS; ARAÚJO, 2017, p. 138).

Administração da justiça requer além de uma visão sistêmica do magistrado para o exercício da direção de um órgão do Judiciário, preciso ter conhecimentos de governança e gestão, sem desprezar as competências e habilidades do corpo técnico que constitui o seu capital humano, parte integrante do Judiciário, cujo trabalho aliado às suas capacidades, tem o propósito apoiar o dito “autogoverno”.

Feitosa e Passos (2017, p. 135) pontua que o sistema judicial, a partir das ações do CNJ em conjunto com os tribunais tem sofrido modificações por meio de políticas públicas “voltadas para a modernização da máquina judicial”. Eles destacam que esse sistema judicial conclama uma gestão integrada e participativa, no esforço “para elaborar diretrizes uniformes para ações na área de mediação, uso de novas tecnologias, coleta de dados entre outros aspectos” (p.135).

Segundo esses autores a administração da justiça requer dos magistrados outras competências para o exercício da magistratura, “ a qual não se limita mais uma suposta função de “dizer o direito” (p.136), antes crescem as demandas relacionadas à “dinâmica administrativa dos fóruns e dos recursos financeiros gastos pelo Judiciário. ” (*op.cit.* p.136)

Destaca-se que a boa execução das funções administrativas é fundamental para o desempenho da atividade fim do Judiciário, portanto, a atuação dos magistrados na gestão é fundamental, pois espera-se que esses têm a possibilidade de alinhar a visão sistêmica que têm da área fim com as necessidades administrativas que precisam ser aperfeiçoadas para dar sustentação as finalidades da Justiça Federal.

4.2.2 Os Gestores - Burocratas de médio escalão

Não se pode falar de administração da justiça e autogoverno dos juízes sem considerar os servidores que constituem o Poder Judiciário. Como já explicitado neste trabalho, na Justiça Federal os servidores podem ser lotados na área-fim ou na área-meio, de acordo com o seu cargo, o qual é escolhido no momento da inscrição no certame.

Não interessa para esse trabalho, falar dos servidores e gestores que atuam na área finalística. O foco dessa pesquisa são os gestores que atuam na área-meio, exercendo suas competências técnicas-administrativas e compartilhando a gestão administrativa da Seção Judiciária com o juiz investido como diretor do Foro-Diref.

Esses gestores podem ser qualificados como burocratas de médio escalão-BME, pois são responsáveis pela interlocução com o juiz, na posição de Diref. A direção do Foro é uma via de duas mãos, onde transitam os BME. Em uma, esses gestores contextualizam ao Diref a situação da estrutura administrativa da unidade, bem como os projetos, suas dificuldades e expectativas e lhe prestam assessoria na gestão administrativa, e em outra mão transmitem ao *staff* as diretrizes do juiz-gestor para continuidade da gestão administrativa.

Nesse sentido, é necessário visualizar os gestores da Justiça Federal como atores importantes para prestar assessoria técnica ao juiz-gestor, uma vez que a *expertise* desse não é a área administrativa.

Na estrutura administrativa, eles são investidos em função de diretor, supervisor ou assessor, sendo designados em cargo comissionado – CJ-3, no caso do diretor de Secretaria

Administrativa-Secad, função comissionada códigos FC-6, no caso dos diretores de núcleo e FC-5, no caso dos supervisores de seção. Nessa função, também estão atuando na área-meio, os assessores, ou da Diref ou da Secad, e os oficiais de gabinete que atuam na assessoria jurídica da gestão.

Em que pese o papel do assessor e do oficial de gabinete, basicamente, são os gestores quem têm atribuições diretivas e específicas para a função administrativa. Essas atribuições são elencadas no Regulamento de Serviço de cada seção judiciária.

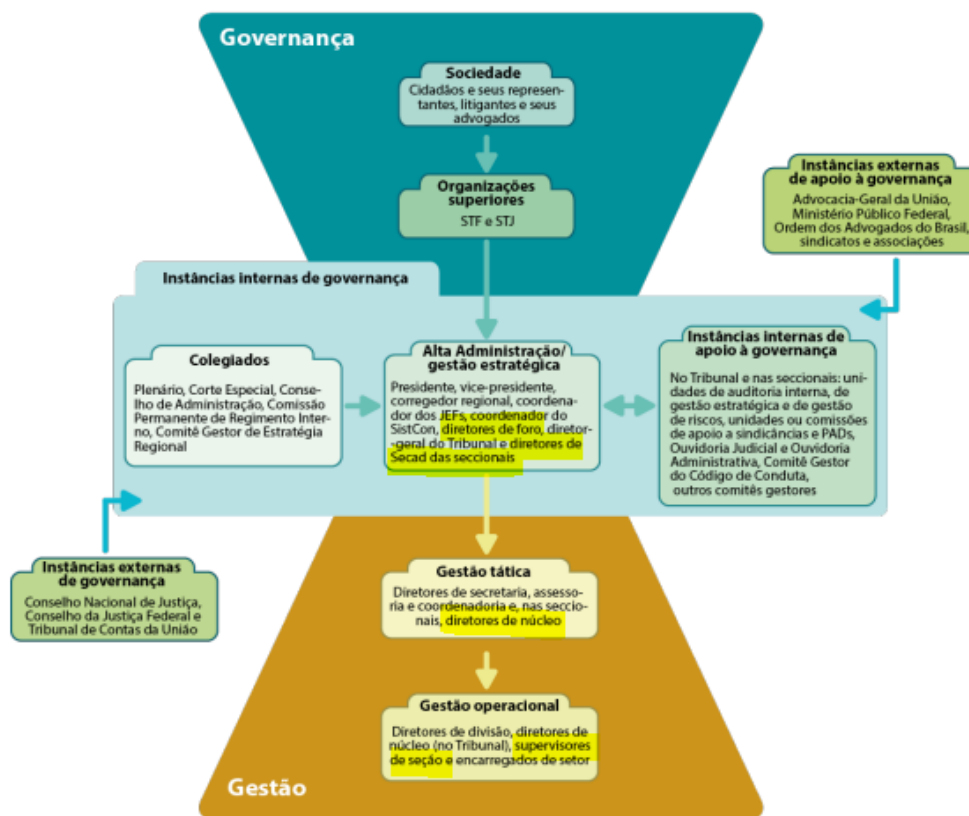
Os burocratas de médio escalão da Justiça Federal exercem importante papel na continuidade administrativa, em decorrência da alternância de gestão na direção do Foro. Por isso, é preciso qualificar esses burocratas, evidenciando suas capacidades na engrenagem administrativa, considerando a implementação de ações, procedimentos e políticas que visem assegurar o, em prol da continuidade, o desempenho da gestão e a assessoria técnica ao juiz, diretor do Foro.

A Resolução Presi/TRF1 n.11416629/2020 (2020c) instituiu o sistema de governança da Justiça Federal, com destaque para as instâncias internas de governança e de apoio à governança. Esse normativo, qualifica os diretores de Foro-Diref e os diretores da secretaria administrativa-Secad das seções judiciárias como dirigentes da alta administração, sendo, portanto, esses atores responsáveis pelo nível estratégico na instância interna de gestão, assim como bem ilustra o modelo de governança da Justiça Federal da 1ª Região, apresentado na Figura 5.

De acordo com esse normativo, o diretor da Secad é qualificado como gestor de alto escalão. Não obstante, cotejando esse burocrata com as características apresentadas no Quadro 3, o diretor da Secad não se encaixa no modelo de burocrata de alto escalão pois: serve a apenas um órgão público, encontra-se em contato direto com seu público alvo e relaciona-se diretamente com as categorias das extremidades da hierarquia burocrática.

Para este estudo, o diretor da Secad será qualificado como burocrata de médio escalão, principalmente pela característica de interlocução com o diretor do Foro e os demais gestores.

FIGURA 5 – MODELO DE GOVERNANÇA DO TRF1



Fonte: Resolução PRESI TRF1 n. 11416629/2020 (2020c)

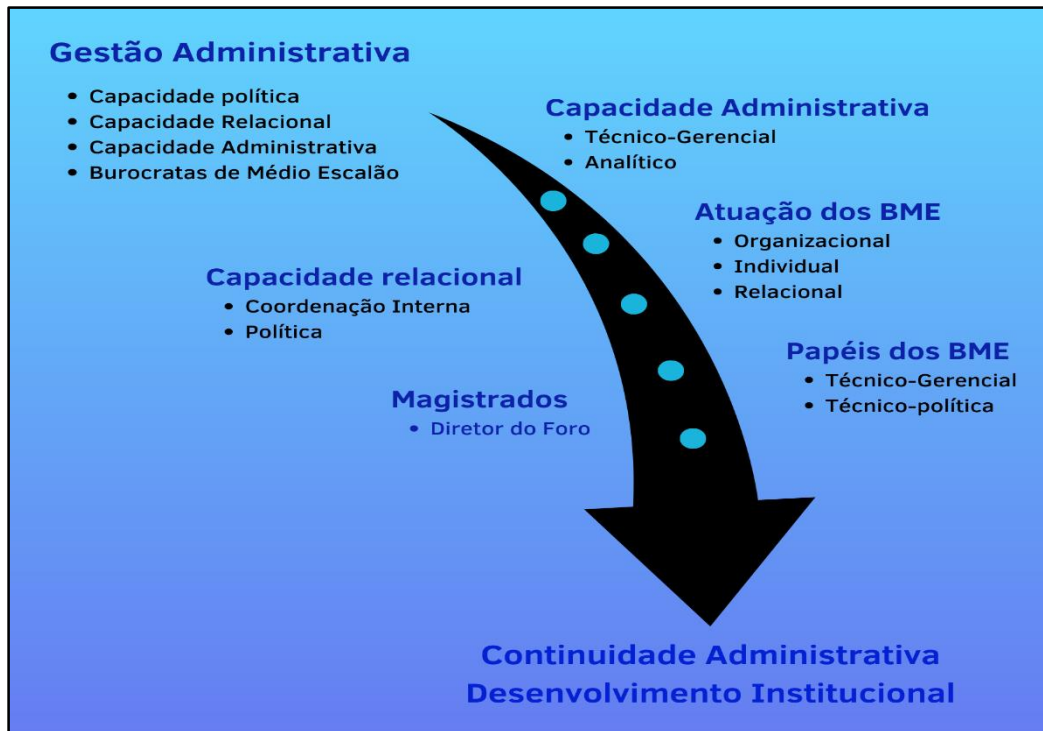
4.2.3 Modelo teórico

Face ao exposto, ante a argumentação construída para apoiar este trabalho, o modelo teórico que fundamenta esta pesquisa foi arquitetado com base na teoria das capacidades institucionais e no estudo sobre os burocratas de médio escalão.

Assim, se observa na Figura 6, os magistrados inseridos na gestão administrativa, desempenhando a capacidade relacional, haja vista sua função como diretor do Foro das Seções Judiciárias.

Nesse contexto, bem mais confortáveis estão os servidores, como burocratas de médio escalão, cuja capacidade administrativa, atuação e papéis apontam para o desenvolvimento do órgão e a garantia da continuidade na alternância da gestão.

FIGURA 6 – MODELO TEÓRICO



Fonte: (Silva-Dias). Elaborado pela autora a partir da fundamentação teórica desta pesquisa.

Para análise da gestão administrativa, o estudo considerou a definição de capacidades proposta por Wu, Ramesh e Howlett (2015) para identificar as dimensões e níveis dessas capacidades na Justiça Federal da 1ª Região e adotá-las para compreensão da atuação do diretor do Foro na gestão de uma seção judiciária e também procurou destacar a atuação dos burocratas e suas influências para o alcance dos objetivos institucionais.

Nesse sentido, Filgueiras destaca na introdução relatório do survey de capacidades realizado pela ENAP (2018, p. 5) que as “capacidades da burocracia, portanto, são preditoras de resultados”.

A definição ofertada pelos autores Wu, Ramesh e Howlett (2015) ao termo *policy capacity*, como o “conjunto de habilidades e recursos - ou competências e capacidades-necessários para o desempenho das funções políticas”, aliada com o conceito de “capacidade administrativa como o conjunto de habilidades e competências que se espera das burocracias públicas para que elas possam facilitar e contribuir para a resolução de problemas” apresentada pelo Katpsak (2018, p. 24), vestem o modelo teórico para análise deste trabalho.

O resultado esperado da apropriação desses conceitos na gestão administrativa da Justiça Federal é o desenvolvimento institucional que é a razão pelo qual os órgãos devem

mobilizar suas capacidades políticas, relacionais e administrativas. Panceri ([s.d.], p. 15) explica que “o desenvolvimento institucional é dependente do desenvolvimento das pessoas que compõem a organização.”

O desenvolvimento pode ser potencializado quando há desenvolvimento interior e de capacidade pessoal. A habilidade para lidar com desenvolvimento tem a ver com a capacidade de olhar para o futuro e enfrentar as diferentes situações de maneira apropriada. (PANCERI, [s.d.], p. 15)

No modelo teórico que se propõem neste trabalho, a integração da capacidade política e da capacidade administrativa se mostram como variáveis importantes que influenciam a continuidade e promovem o desenvolvimento institucional da organização pública.

A compreensão desses conceitos consiste em prévia analítica para impulsionar a reflexão construtiva acerca das capacidades administrativas da Justiça Federal da 1ª Região, para analisar as fontes indicativas para análise as dimensões das capacidades, a partir da compreensão sobre as habilidades e as competências alocadas nas seções judiciárias, uma vez que a teoria das capacidades inclui tanto a coesão como a coerência nas relações internas e nos arranjos interativos para promoção da gestão e da governança judicial.

5. MÉTODO DE PESQUISA

Nesta seção será apresentado o método utilizado nesta pesquisa, no intuito de categorizá-la e apresentar os procedimentos metodológicos adotados para coleta e análise de dados.

5.1 Caracterização da pesquisa

Para categorizar esta pesquisa é preciso considerar as informações e dados obtidos para fundamentar o desenvolvimento teórico, sobre a gestão administrativa na Justiça Federal da 1ª Região, na tentativa de identificar as capacidades institucionais dos juízes gestores no exercício da função administrativa, bem como dos gestores que atuam na área-meio. Dessa forma, quanto a natureza é uma pesquisa teórica, uma vez que o estudo tem como objetivo evidenciar a discussão da administração da justiça no debate acadêmico sobre a administração pública no Brasil.

Quanto aos fins, é uma pesquisa exploratória, de cunho qualitativo e quantitativo, pois pretende analisar os dados, registros e, assim, com base nos fatos examinar e interpretar os aspectos relacionados aos objetivos delineados para estudo.

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. (GIL, 2008, p. 46)

Segundo Gil (1996) esse tipo de pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema que está sendo estudado, a fim de torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. As pesquisas exploratórias são utilizadas quando o tema é pouco explorado e, por isso, aproxima o pesquisador do problema, a fim de promover o “aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (LAIRD et al., 1996, p. 41).

5.2 Abordagem metodológica, Instrumentos e Técnicas de coleta de dados

Essa pesquisa se apoia no levantamento de dados, os quais foram obtidos por meio dos seguintes instrumentos: entrevistas semiestruturadas, *survey* - com escala *Likert* e seleção de alternativas e pesquisa documental.

Tal configuração, caracteriza esta pesquisa como quali-quantitativa, em vista da abordagem interpretativa do contexto que se pretende analisar e entender a partir das entrevistas, das questões do *survey* e da pesquisa documental (GIL, 2008), sem desprezar o caráter quantitativo na configuração dessas análises, oferecendo uma visão estatística tanto para os dados textuais, quanto para os dados numéricos.

5.2.1 Entrevistas com magistrados que já exerceram a função na direção do Foro.

Para avaliar a gestão administrativa na Justiça Federal da 1ª Região, no tocante às capacidades institucionais, foram realizadas entrevistas com cinco magistrados que assumiram a direção do Foro de uma seção judiciária.

O objetivo da entrevista semiestruturadas era destacar a visão do magistrado quanto ao exercício da função administrativa na Direção do Foro, com o propósito de avaliar a percepção deles quanto às dificuldades enfrentadas e assim, evidenciar, de acordo com suas impressões sobre a função administrativa, as capacidades necessárias para assegurar a continuidade na Justiça Federal da 1ª Região e ainda os impactos da gestão administrativa no aprimoramento da governança judicial.

Para ouvir a experiência desses magistrados e na tentativa de compreender suas dificuldades e desafios à frente da gestão administrativa de uma seccional, utilizou-se uma amostragem intencional para selecionar os entrevistados, pois “com base nas informações disponíveis”, considera-se um grupo “representativo de toda a população”. (GIL, 2008, p. 113).

Esse tipo de amostra, envolve maior participação do pesquisador na escolha, e caracteriza-se pela impossibilidade de generalização dos resultados da pesquisa à população, tendo sua validade atrelada a um contexto específico. (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 52).

Diante dessa perspectiva metodológica, foram elaboradas 13 perguntas, estruturadas em conformidade com os pressupostos teóricos estudados, as quais foram submetidas ao grupo focal, composto por 7 servidores do quadro do TRF1, constituído para avaliar as perguntas elaboradas, em forma de teste.

No Anexo 1 – consta o roteiro das perguntas utilizadas nas entrevistas com os juízes que assumiram a direção do Foro em uma das seções judiciárias da Justiça Federal da 1ª Região.

Para garantir maior diversidade da seleção da amostra, buscou-se, preliminarmente, a relação dos juízes que foram indicados para a Direção do Foro de uma das 14 Seções Judiciárias. Dessa lista, priorizou-se convidar os magistrados que assumiram a gestão no período de 2015 a 2022 e que pudessem representar os diferentes perfis das seccionais. Em seguida, foram contatados os assessores de três juízes, para consulta quanto ao interesse em participar da entrevista e disponibilidade e agendamento.

Após esse contato, foi encaminhado o e-mail convite para formalização e agendamento (Anexo 2). Após a confirmação da agenda, o roteiro com as perguntas foi encaminhado para o juiz entrevistado, antecipadamente, sendo utilizado para conduzir a entrevista. Após a confirmação das primeiras entrevistas, o processo se repetiu para convite a mais quatro juízes.

Dos 7 juízes convidados, 5 responderam prontamente, assinaram o Termo de Livre Consentimento (Anexo 3) e permitiram que a entrevista, realizada de forma virtual, pelo aplicativo Microsoft Teams, fosse gravada.

O relatório de transcrição foi enviado aos entrevistados para aprovação. As entrevistas foram realizadas nos meses de junho, julho e agosto de 2021, de acordo com a disponibilidade do magistrado.

Um dos entrevistados convidou o diretor (a) da Secretaria Administrativa (Secad) para acompanhá-lo na entrevista. Por oportuno, além dos complementos e esclarecimentos prestados às respostas do diretor do Foro, o diretor da Secad respondeu pelo menos duas perguntas que lhe foram direcionadas.

A transcrição das respostas do diretor da Secad foi tratada em separado e foi considerada no contexto da análise dos gestores da área administrativa.

5.2.2 Questionário, tipo *survey*, com os gestores das áreas administrativas das seccionais envolvidas nesta pesquisa.

Outro enfoque que se vislumbra no estudo do problema desta pesquisa, é a percepção dos gestores das áreas administrativas quanto aos entraves e avanços administrativos consequentes da gestão do magistrado e a identificação de suas capacidades para assegurar a continuidade administrativa, mesmo diante da alternância na direção do Foro.

Esses gestores são qualificados, nesta pesquisa, como os burocratas de médio escalão da Justiça Federal da 1ª Região, uma vez que fazem parte do corpo técnico-administrativo, sendo o elo entre o juiz-gestor e os demais servidores que atuam na área administrativa.

Nesse sentido, foi realizado um *survey*, tipo de questionário com o objetivo de coletar dados e informações, para que fosse possível estudar os aspectos relacionados à gestão dos magistrados e às capacidades (existentes e necessárias) das seções judiciárias para assessorar o juiz na direção do Foro, e assim, assegurar a boa gestão e a efetividade administrativa.

O formulário de pesquisa foi elaborado na plataforma do Google *Forms*. O inteiro teor desse questionário encontra-se no Anexo 4.

O questionário de pesquisa foi configurado em três partes. A primeira, teve como foco o levantamento de informações demográficas (sexo, idade, escolaridade) e funcionais para categorização do perfil dos respondentes.

A segunda parte buscou coletar evidências sobre a percepção dos gestores em relação às capacidades administrativas para a direção do Foro e a terceira parte abordou questionamentos quanto às capacidades dos gestores na gestão administrativa da Justiça Federal, bem como a visão desses gestores quanto aos impactos da alternância na gestão da Direção do Foro.

O *survey* foi estruturado com perguntas do tipo *Likert*, cujas, opções foram padronizadas com uma escala de 5 pontos contínuos com afirmativas que enunciados que exprimam dois extremos, por exemplo: 1 – Discordo Totalmente a 5 – Concordo Totalmente;

também com variação do grau de importância: 1 - Nada importante a 5 – Extremamente importante e com questões abertas.

Assim como ocorreu com as perguntas semiestruturadas das entrevistas, as questões do *survey* foram submetidas a um pré-teste, para avaliação da estrutura e para compreensão dos comandos.

O formulário foi encaminhado para o grupo focal, constituído a convite da pesquisadora para avaliação do *survey* quanto aos seguintes aspectos:

Clareza: se as questões estão devidamente esclarecedoras.

Aplicabilidade: se as questões se aplicam adequadamente ao propósito.

Poder discriminativo: se as questões conseguem discriminar, separar por categorias os resultados esperados.

Redundância: Se as questões estão se repetindo em relação aos assuntos pesquisados.

Capacidade de classificação: se as questões têm poder de classificar os resultados.

Forma: se a forma das questões facilita o entendimento da pesquisa. (SILVA-DIAS; 2012, p. 56)

Após os feedbacks do grupo focal, foram feitos os ajustes apontados, considerando que “o vocabulário deve ser claro, objetivo, preciso, em linguagem acessível ou usual do informante, para serem entendidas com facilidade”. (MARCONI E LAKATOS, 2005, p.212).

O universo definido para realização do *survey* compreendeu todos os gestores da área administrativa, os quais são investidos nas Funções Comissionadas-FC, códigos 06 e 05, respectivamente, bem como os diretores das secretarias administrativas, investidos em Comissão Judicial-CJ-3, tanto das Seções judiciárias, como das Subseções a elas vinculadas.

Para mensurar o tamanho da população investigada, foi solicitado, área de Cadastro de Pessoal do TRF1, a relação dos servidores investidos nas funções FC-5 e FC-6, bem como a relação dos diretores de Secretaria Administrativa-Secad, esses investidos no cargo CJ-3, até o mês de abril de 2021.

Dessa listagem foram excluídos todos os servidores da área judicial. Totalizando assim, 482 servidores, lotados nas 14 Seções judiciárias e respectivas Subseções, elegíveis para participarem do *survey*, conforme se observa na Tabela 2

Tabela 2 – Amostra qualificada para o survey

Relação de Cargo Judicial e Função Comissionada	Total
CJ-3 Diretor de Secretaria Administrativa	14
FC-5 Assessor Adjunto V	10
FC-5 Oficial de Gabinete	14
FC-5 Supervisor da Seção de Suporte Administrativo e Operacional	32
FC-5 Supervisor de Seção	342
FC-6 Diretor de Núcleo	64
FC-6 Diretor do Núcleo de Apoio à Subseção	6
Total Geral	482

As funções de Assessor Adjunto V, e Oficial de Gabinete, são funções que desempenham suas atribuições na gestão administrativa. Esses na análise de questões judiciais que envolvem a gestão e aqueles no assessoramento da gestão.

A realização do *survey* teve como objetivo avaliar a percepção dos burocratas de médio escalão em relação às capacidades institucionais da Justiça Federal, considerando suas habilidades e competências, além de analisar a opinião desses gestores acerca das capacidades institucionais dos juízes-gestores (individual, organizacional e sistêmico) na direção da seção judiciária.

O *survey* foi encaminhado via e-mail profissional ao diretor da Secretaria Administrativa – Secad de cada Seção Judiciária, com solicitação para encaminhamento do questionário a todos os servidores investidos no cargo de diretor de núcleo (FC-6) e supervisores de seção (FC-5). Nesse e-mail (Anexo 5) foram apresentados os objetivos do estudo, bem como o comprometimento de sigilo e anonimato da pesquisa e também foram disponibilizados os contatos da pesquisadora para esclarecimentos e saneamento de alguma dúvida.

O questionário ficou disponível durante o mês de maio/2021, sendo reaberto em 30 de junho/2021 para que os servidores da SJDF pudessem participar, tendo em vista o questionamento da Secretaria Administrativa daquele órgão quanto aos pressupostos da pesquisa, autuando o processo administrativo eletrônico (PAe) n. 0006608-55.2021.4.01.8005 para manifestação jurídica que concluiu, após 47 dias, que não havia qualquer “pergunta indevida e/ou ilegal”, conforme transcrição a seguir, *ipsi literis*:

(...) 5. No mérito do pedido, não logramos localizar qualquer normativo impeditivo de tal realização, encontrando-se, s.m.j., na seara de discricionariedade do Administrador, eis que o questionário em questão, não se enquadra, por sua natureza e objeto, na proibição contida no artigo 117, inciso V da Lei nº 8.112/1990, abordando, todavia, questões atinentes à capacidade de gestão e conhecimento do Diretor do Foro (“*Sobre os conhecimentos que o Diretor do Foro deve ter para a gestão administrativa da Seção Judiciária, qual o seu grau de concordância.*”; “*As próximas afirmativas relacionam-se à percepção da ATUAÇÃO DO MAGISTRADO como gestor da Seção Judiciária*”).

6. No que tange aos questionamentos efetuados (SEI nº 12861984), não identificamos qualquer pergunta indevida e/ou ilegal, ressaltando, apenas, que o mandato dos Diretores do Foro é fixado através de Resolução CJF nº 79/2009, com redação dada pela Resolução CJF nº 243/2013 (“*Art. 3º ... § 1º O mandato de juiz diretor do Foro e de juiz diretor de subseção judiciária será de dois anos, sendo permitida somente uma recondução por igual período.*”).

7. Por fim, s.m.j., há que se estabelecer TERMO DE COMPROMISSO visando as questões atinentes à manutenção do sigilo das respostas apresentadas, eis que as mesmas podem, a depender do que será dito por aqueles que as responderem, denegrir a imagem da instituição. (ASJUR, Doc. SEI 12954871¹²)

Os dados coletados no *survey* foram analisados por meio de parâmetros estatísticos com a utilização do *software* SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences* e por meio da análise de conteúdo, com auxílio dos *softwares* Iramuteq-*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* e NVivo[®], observados os pressupostos da análise de conteúdo, de acordo com os ensinamentos de Bardin¹³.

5.2.3 Pesquisa documental nos regulamentos, portarias, manuais, regulamentos e relatórios, os quais estão disponibilizados tanto no portal do TRF1 como no portal do CJF.

A análise de conteúdo foi empregada também para verificação e estudo dos regulamentos de serviço adotados nas Seções Judiciárias para análise e categorização das atribuições do diretor do Foro e dos gestores da área administrativa, com vistas a identificar as capacidades administrativas desses burocratas.

Também foram estudados os normativos alusivos à gestão das seccionais, bem como os relatórios de gestão do TRF1 na tentativa de formatar a compreensão das capacidades

¹² Documento integrante do PAe 0006608-55.2021.4.01.8005 autuado pela SJDF para manifestação jurídica quanto à solicitação para realizar a pesquisa na Seção Judiciária, levando em conta envolver questões de cunho institucional relacionadas à aplicação de dispositivos previstos no [Provimento Coger 10126799/2020](#), de 19.4.2020, [10133700](#), da Corregedoria Regional da Justiça Federal da 1ª Região.

¹³ Laurence Bardin

institucionais e sistêmicas da Justiça Federal da 1ª Região. O *software* NVivo® foi utilizado para processamento da análise de conteúdo desses documentos.

Após todo o processo de codificação e análise dos dados e informações processados, os resultados dessas análises serão apresentados na próxima Seção, examinando-os à luz das bases conceituais estudadas e cotejando-os com os objetivos desta pesquisa.

5.3 Procedimentos para análise de dados

O processo de análise de dados foi construído em quatro etapas, organização, preparação e padronização dos dados, análise de conteúdo, análise estatística, interpretação e discussão dos resultados.

5.3.1 - Organização, preparação e padronização dos dados

Importante destacar a utilização de softwares, aplicativos e plataformas digitais para realização do processo de coleta e análise dos dados. As entrevistas foram realizadas de forma virtual no aplicativo Microsoft *Teams*, sendo gravadas e arquivadas no formato .MP4.

A transcrição dessas entrevistas foi realizada pela pesquisadora, com o apoio da plataforma de transcrição AmberScript¹⁴ que converte automaticamente o áudio em texto, oferecendo ao investigador celeridade no processo de transcrição, mas, exigindo desse a reescuta das gravações para proceder a edição de pequenos ajustes no texto transcrito e sua validação.

O *survey* também foi construído com o apoio do aplicativo Google *Forms*, que permite o acesso online do formulário de pesquisa pelos respondentes, oferecendo ao pesquisador o acompanhamento das respostas em tempo real, além de apresentar os resultados “em forma de gráficos e planilhas, proporcionando um resultado quantitativo de forma mais prática e organizada, facilitando a análise dos dados” (MOTA, 2019, p. 373).

No processo de análise de dados os *softwares* Iramuteq e NVivo® foram utilizados para análise de conteúdo e o SPSS foi utilizado para análise estatística. Com o apoio dessas

¹⁴ <https://www.amberscript.com/pt-pt>

ferramentas tecnológicas, as informações, dados e evidências coletadas nas três fontes citadas foram trianguladas para constatar as confluências a partir da confrontação com as hipóteses e com os pressupostos teóricos apresentados.

Os dados coletados foram organizados e preparados para tratamento e padronização, tendo em vista a necessária adequação do conteúdo para utilização no Iramuteq para processamento das análises lexicais, textuais a partir do *corpus*.

Estas análises podem ser realizadas tanto a partir de um grupo de textos a respeito de uma determinada temática (*corpus*) reunidos em um único arquivo de texto; como a partir de tabelas com indivíduos em linha e palavras em coluna, organizadas em planilhas, como é o caso dos bancos de dados construídos a partir de testes de evocações livres. (CAMARGO; JUSTO, 2013, p. 516)

Nesse sentido, foram excluídos do *corpus* os vícios de linguagem, repetições de termos, alguns termos foram padronizados, os textos compostos foram conectados com o sinal de *underline* “_” para indicarem uma única palavra. No Quadro 5 constam os ajustes mais significativos que foram efetivados nos segmentos de textos (ST) das entrevistas, e das perguntas abertas do *survey* para suporte à análise de conteúdo.

Quadro 5 – Padronização e ajustes textuais para análise de conteúdo

De	Para
Atividade administrativa	Função_administrativa
Atividade fim	Área-fim
Atividade jurisdicional	Função_jurisdicional
Capacidade administrativa	Capacidade_administrativa
Coordenação administrativa da Vara	Gestão_administrativa da Vara
Corpo funcional	Quadro_funcional
Corpo técnico, corpo diretivo, diretor Secad, diretores núcleo e supervisores	Gestor_es
Digitalização de processos	Digitalização_de_processos
Diretor de vara	Diretor_de_vara
Diretor do Foro	Diretor_do_Foro
Diretores da turma	Diretores_da_Turma
Equipe administrativa	Equipe_administrativa
Experiência administrativa	Experiência_administrativa
Função administrativa	Função_administrativa
Função de representação	Função_de_representação
Gestores/diretora/diretor (referência ao Núcleo)	Gestores_Núcleos
Pessoa (quando fizer referência ao servidor)	Servidor
Planejamento estratégico	Planejamento_estratégico
Plano estratégico, planejamento estratégico	Planejamento_estratégico
Reestruturação administrativa	Reestruturação_administrativa
Secretaria da Vara	Secretaria_da_Vara

Fonte: (Silva-Dias). Elaborado pela Autora para ajustes no *corpus*.

5.3.2 - Análise de conteúdo

Na etapa de análise de dados, empregou-se a técnica de análise de conteúdo, buscando as inferências de conteúdo a partir dos elementos textuais apresentados nas entrevistas e nas questões do *survey*. Nessa etapa, em conformidade com os ensinamentos de Bardin (2004, p. 36) foram delimitadas as unidades de codificação, ou as de registro para afastar a ambiguidade na referência.

(...)o analista, no seu trabalho de poda, é considerado como aquele que delimita as unidades de codificação, ou as de registro. Essas, de acordo com o material ou código, podem ser: a palavra, a frase, o minuto, o centímetro quadrado. O aspecto exato e bem delimitado do corte, tranquiliza a consciência do analista. Quando existe ambiguidade na referência do sentido dos elementos codificados, necessário é que se definam unidades de contexto, superiores à unidade de codificação, as quais, embora não tendo sido tomadas em consideração no recenseamento das frequências, permitem, contudo, compreender a significação dos itens obtidos, repondo-os no seu contexto. (BARDIN, 2004, p. 36)

O *corpus* foi processado no Iramuteq, considerando o contexto das falas dos entrevistados e a similaridade das palavras relacionando-as de quantitativa e qualitativa na análise, “trazendo maior objetividade e avanços às interpretações dos dados de texto” (CAMARGO; JUSTO, 2013, p. 517).

5.3.3 - Análise estatística

A terceira etapa, tratou os dados do *survey* de forma estatística, considerando as variáveis quantitativas e qualitativas do *survey*. Para as variáveis qualitativas foram utilizados os parâmetros da estatística descritiva e para as variáveis quantitativas foram utilizadas as tabelas de frequências e gráficos com o objetivo de estabelecer correlações e observações evidenciadas no modelo conceitual da pesquisa.

Com esse propósito, os dados foram organizados, codificados e tratados previamente no Excel, para processamento e análise estatística no SPSS e geração de gráficos representativos. Destacam-se também as análises estatísticas textuais, a partir das entrevistas, processadas no Iramuteq.

6. AS CAPACIDADES DA JUSTIÇA FEDERAL À LUZ DA GESTÃO ADMINISTRATIVA – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção os resultados decorrentes das análises das informações e dos dados coletados serão apresentados de forma descritiva. O propósito foi triangular as informações e dados coletados nas entrevistas, no *survey* e na pesquisa documental para evidenciar as capacidades administrativas da Justiça Federal para promoção da continuidade administrativa na Justiça Federal da 1ª Região, considerando os impactos na gestão decorrente da alternância do diretor do Foro.

6.1. A gestão do magistrado: O gestor na figura do juiz

Para análise da percepção dos juízes na direção de uma seção judiciária, os textos das entrevistas dos cinco entrevistados foram reunidos em um único *corpus*, a partir do qual foi realizada análise textual no *software* Iramuteq.

O Quadro 6, apresenta o perfil dos magistrados entrevistados, com destaque para o tipo de experiência que tiveram na área administrativa, antes de assumir a gestão na diretoria do Foro-Diref.

No intuito de garantir o anonimato dos entrevistados, evitando qualquer elemento que possa identificá-los, optou-se por não registrar os períodos de atuação na Diref, tampouco a Seção Judiciária onde exerceram o encargo.

Quadro 6 – Perfil sociodemográfico dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Experiência anterior
Entrevistado#1	Masculino	Como Diref em 2 SJs
Entrevistado#2	Feminino	Como Diref em 2 SJs
Entrevistado#3	Masculino	Como vice-Diref e diretor de Subseção
Entrevistado#4	Masculino	Como vice-Diref e diretor de Subseção
Entrevistado#5	Feminino	Como diretor Subseção

Fonte: A autora

Um esclarecimento necessário na utilização da sigla Diref, pois a depender do contexto, ora vai se referir à direção ou diretoria do Foro, ora ao diretor do Foro. No Quadro

6 a sigla Diref está se referindo ao juiz como diretor do Foro. Embora, utilize-se a mesma sigla para falar tanto da diretoria como do diretor, não há dificuldade na compreensão, dado o contexto em que é utilizada. Isso também ocorre com o diretor da Secretária Administrativa. Ora, usaremos Secad para falar da secretaria, ora para falar do diretor.

O *corpus* geral foi constituído por cinco textos, decorrente da transcrição das entrevistas com esses juízes. De acordo com a análise da estatística textual, processada no *software* Iramuteq, o *corpus* foi separado em 669 segmentos de textos (ST). Apresentando 23.421 ocorrências, sendo 2.141 formas ativas (adjetivos, advérbios, nomes, verbos e forma não recorrentes) e 1.975 *hapax*, palavras que apareceram uma única vez no *corpus*. Essas ocorrências representam palavras, formas ou vocábulos derivados da transcrição das entrevistas.

O Quadro 7, apresenta, em síntese, as características das classes geradas no Iramuteq, conforme dendrograma apresentado na Figura 7, as quais foram nominadas por esta pesquisadora, a partir da avaliação dos segmentos de textos característicos e associados em cada *cluster*.

Quadro 7 – Denominação e caracterização das classes

Denominação da classe	Quantidade ST e % de ocorrência	Atributos da classe
Capacidade sistêmica Classe 1	200 ST (31,5%)	O entrevistado expõe sua visão em relação à sua atribuição na função administrativa como diretor do Foro de uma SJ.
Coordenação Interna Classe 2	197 ST (31,02%)	Evidencia o estilo da gestão do magistrado e os arranjos para coordenação interna da gestão.
Capacidade Técnico-gerencial Classe 3	146 ST (27,2%)	A capacidade técnico-gerencial aponta a necessidade do apoio e assessoria do corpo técnico.
Função jurisdicional Classe 4	96 ST (17,9%)	Demonstra a relação do magistrado com a função jurisdicional

Fonte: Autora, a partir da análise de conteúdo das entrevistas

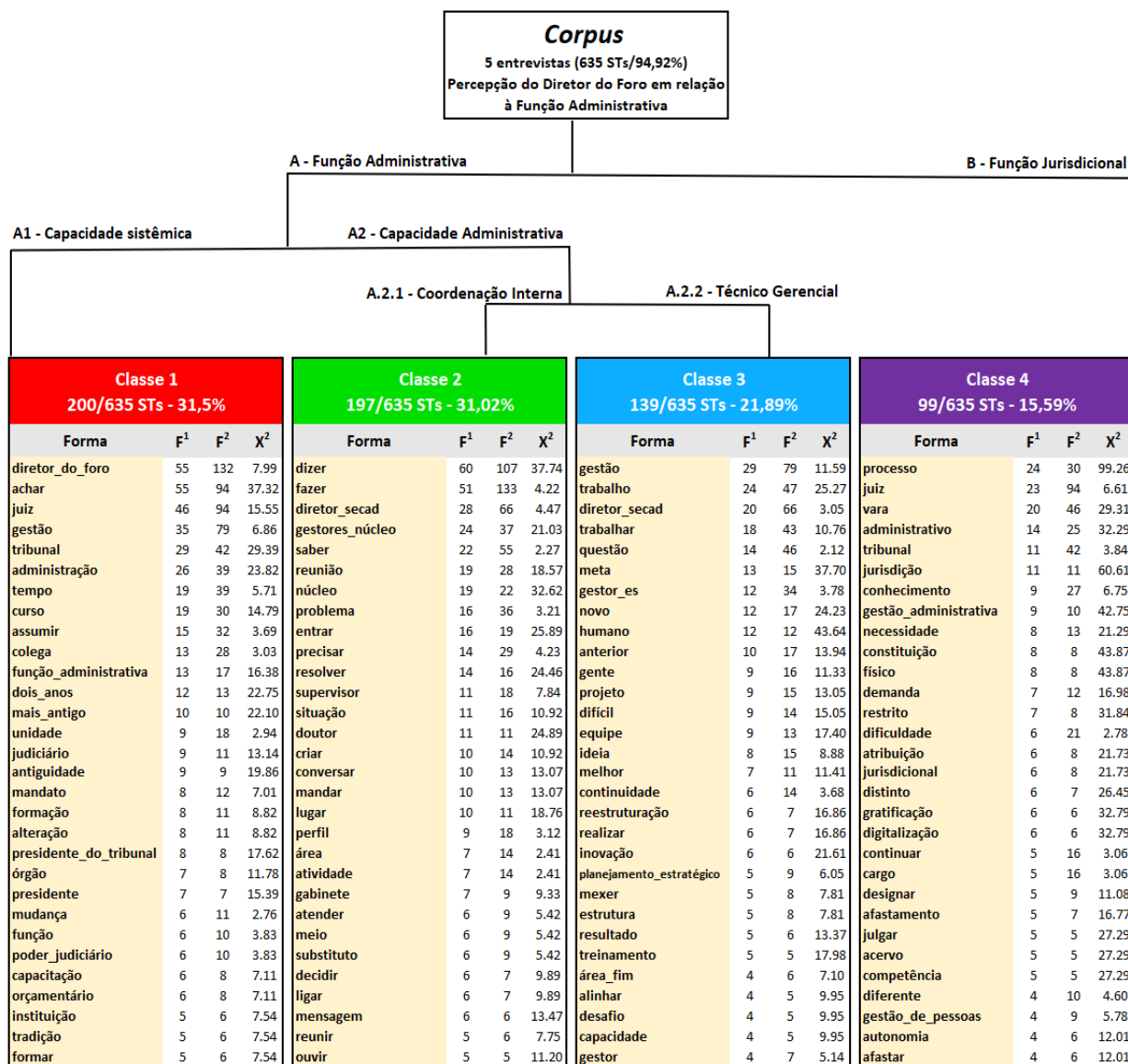
Por meio da técnica da Classificação Hierárquica Descendente-CHD ou método de Reinert¹⁵, que “apresenta a relação entre as classes de segmento de texto (st)” (KLAMT; SANTOS, 2021, p. 10).

Assim, dos 669 segmentos de textos, 635 foram agrupados em 4 classes temáticas, a partir da associação entre os termos, considerando os mais semelhantes e característicos, conforme parâmetros definidos pelo *software*, de acordo com a frequência (F1) na classe e

¹⁵ Cada classe de segmentos de texto apresenta vocabulário semelhante entre si, e ao mesmo tempo, diferente do vocabulário dos segmentos de texto das outras classes. (KLAMT; SANTOS, 2021, p. 10)

no *corpus* (F2), bem como o grau de associação com a classe onde foi incluída (X^2), correspondendo a 94,92%, conforme o dendrograma apresentado na Figura 7, a seguir.

Figura 7 – Dendrograma CHD



Fonte: Elaborada pela autora a partir da CHD.

Nos tópicos seguintes, serão analisados a temática de cada classe correlacionado com o estudo sobre capacidade administrativa que fundamenta esta pesquisa.

6.1.1. Função administrativa do juiz na Direção do Foro – (subcorpus A)

Por força constitucional e legal o juiz assume a gestão administrativa, quando assume a Direção do Foro de uma seção judiciária, entretanto, ainda que faça opção pelo afastamento total, sua gestão segue focando na sua função jurisdicional. Segundo os entrevistados, embora os juízes não tenham formação e qualificação para assumir a função administrativa, a gestão do Foro se justifica para suprir as necessidades finalísticas do Judiciário.

Os cinco magistrados entrevistados, entendem que nesse encargo, eles têm maiores condições de olhar a necessidade das unidades jurisdicionadas e deliberar em prol da prestação jurisdicional. O Entrevistado#1 destacou que em seu ponto de vista, a vocação da área meio é fornecer as condições para que a área fim trabalhe para que a instituição alcance os seus objetivos finais que é a prestação jurisdicional de qualidade.

E fizemos uma reestruturação muito grande nas varas, na estrutura das varas. (...). Então, criamos, reestruturamos. Extinguindo a função na secretaria e convertendo outras, de modo que todos os juízes terão duas funções FC-5 na sua assessoria. (...). Então, resolve o problema das Turmas Recursais, (...). Isso foi uma comissão, **mas obviamente que passou pela Diref, para que pudesse encaminhar.** (Entrevistado#3)

(...) a gente não tem um preparo prévio para assumir uma gestão administrativa a não ser, conhecer das necessidades que as unidades jurisdicionais têm na ponta, as necessidades de suporte administrativo. **Esse conhecimento é o que eu acho que dá legitimidade para a gente assumir um cargo de gestão de diretoria do Foro porque a gestão administrativa é justamente para atender essas necessidades da jurisdição.** (Entrevistado#5) (grifos nossos)

É perceptível nesses fragmentos das falas dos entrevistados que eles têm ciência que sua atuação como diretor do Foro está vinculada, de fato, às regras institucionalizadas. Nisso se assenta a compreensão desses magistrados quanto ao seu papel institucional, quando olham para a função administrativa (*subcorpus A*) e vislumbram suas atribuições de forma sistêmica (*subcorpus A1*) e aliada à sua função jurisdicional (*subcorpus B*).

Entretanto, como se observa no *subcorpus A2*, a capacidade administrativa do diretor do Foro se resvala para a capacidade relacional, denunciando as tratativas, os acordos, os ajustes e as diretrizes para os gestores, refletindo a dimensão de coordenação interna (A.2.1), inerente ao seu papel na direção do Foro de uma seção judiciária.

Por outro lado, a mobilização da capacidade administrativa fomenta a capacidade técnico-gerencial (A.2.2), atribuída aos gestores, não apenas ao diretor da Secad, mas também aos diretores de núcleos e supervisores de seções, os BMEs.

6.1.1.1. Capacidade sistêmica - (subcorpus A1)

O que se observa a partir da CHD é que o juiz tem maior capacidade sistêmica (A1) quando investido na função administrativa (A), pois enquanto diretor do Foro se vê obrigado a enxergar a engrenagem da máquina administrativa num contexto de intersecção com seu repertório jurisdicional.

Embora tenha conhecimento formal sobre suas atribuições como gestor, com mais propriedade, quando na coordenação da sua unidade jurisdicional, pois quando assume a função de diretor do Foro percebe a dimensão das responsabilidades e da complexidade envolta no gerenciamento de um órgão jurisdicionado.

Quanto a isso o magistrado Entrevistado#1 pontuou que “a parte administrativa na diretoria do Foro, ela é muito mais abrangente do que na vara”, e ainda destacou que todas as atribuições do diretor do Foro são desafiadoras. Em concordância, o Entrevistado#2 explicou que na vara a administração é reduzida e que “é um embrião, é um espaço muito menor”. O juiz Entrevistado#3 observou que é importante o magistrado “saber aplicar conhecimentos sobre gestão de pessoas, que certamente é o ponto mais sensível da gestão”, pois, enquanto diretor do Foro, a gestão dos servidores passa por vários aspectos, visto que “são várias relações hierarquizadas”, pois ao mesmo tempo são subordinados ao diretor do Foro e também a outros juízes, nas varas de atuação.

A estrutura judiciária integra a teia mais complexa da organização judiciária, em seus aspectos material e humano, suas missões e seus objetivos, tarefas a realizar e estrutura em equipe. A incorporação de conhecimentos em gestão parece contribuir positivamente para a missão de tutelar direitos e de realizar a justiça. Por mais que o conhecimento jurídico seja imprescindível para a organização da justiça e de seus operadores, é crescente a carência de conhecimentos outros, tais como em gestão de recursos humanos, materiais e tecnológicos.(ROBINSON, 2016) (SILVA; FILHO, 2020, p. 129)

Santos, Castilhos e Kilimnik (2005, p. 9) em análise aos dados coletados nas entrevistas com oito juízes estaduais destacaram que “os entrevistados, em um primeiro

momento, afirmam que a função básica do juiz é a jurisdicional, que é a função de julgar e de conduzir um processo, em suma, cumprir a lei” mas, que depois reconhecem seu papel como gestor, mas, no entanto, admitem que não se sentem preparados e, muitas vezes, sequer possuem o conhecimento necessário para exercer uma função diretiva dos Foros.

Essa realidade pode ser constatada com os juízes federais da Justiça Federal da 1ª Região, quando eles, dizem: “nós não temos uma formação da administração” (Entrevistado#2); “nós não somos preparados para essa atividade” (Entrevistado#3); “a administração exige muito e a gente não tem formação, a nossa formação é jurídica” (Entrevistado#4); “não tem curso de formação para magistrados? Tinham que ter curso de formação para os gestores também. Quer ser diretor do Foro? Quero! Então passa por essa formação aqui” (Entrevistado#5).

(...)a minha ideia de administração, hoje, é que o magistrado que queira assumir uma gestão de tribunal uma gestão de seção judiciária, no caso dessas maiores, principalmente, ele tem que ter uma capacitação prévia. Isso daí é obrigação nossa, mesmo, dos órgãos da Justiça. A justiça não pode não pode passar essa obrigação para os magistrados sem capacitá-los. (Entrevistado#2);

Diante da dificuldade de conhecimento específico para a gestão administrativa, os magistrados reconhecem a necessidade de capacitação para assumir a direção do Foro. Nesse sentido, o Entrevistado#2 enfatizou: “nenhum juiz poderia assumir nenhum tipo de órgão administrativo sem capacitação. Para falar a verdade, eu nem acho que a capacitação tem que ser quando você vai assumir. Tem que ser prévia”.

O Entrevistado#3 destacou a necessidade de uma ação de capacitação mais substantiva e o Entrevistado#5 pontuou que “falta um preparo maior do juiz que vai assumir uma gestão administrativa, o conhecimento, das rotinas do setor de orçamento, o financeiro e principalmente a segurança quanto aos recursos que deve dispor, em determinadas ações administrativas.

Mas o que eu acho que seria fundamental seria dizer assim: “Para o exercício da direção do Foro é necessário que o magistrado tenha cursado, algum curso de aperfeiçoamento na área administrativa, nos últimos três anos ou nos últimos dois anos. Isso, sim. Mas não é um curso de 15 dias, de 20 dias, nem, muito menos, um seminário de três. É um curso de longa duração, de seis meses a um ano. À distância mesmo, que está provado que ele é um curso absolutamente adequado para as nossas atribuições e nossas ocupações. (Entrevistado#3)

(...)Foi isso, eu acho que foi a Enfam que promoveu um curso destinado aos diretores do Foro. Era um curso, que eu acho que deveria ter sido disponibilizado antes, porque quando eu fiz já estava mais da metade do mandato. (...). Mas, eu acho que o tribunal poderia oferecer porque, como eu te falei, a administração exige muito e a gente não tem formação, a nossa formação jurídica né. Então, de repente você passa a ter que lidar por coisas que você até lida, mas sob uma outra perspectiva. (...) (Entrevistado#4)

Lima (2009, p. 74) aponta que “a verdadeira reforma do Poder Judiciário, acredita-se, virá com a capacitação dos juízes para boa gestão”. Citando Renault (2007, p. 11) Lima (*op.cit* p. 74) destaca que “na maior parte das vezes” os magistrados não que não recebem treinamento “para o exercício das atividades administrativas, pelas quais são responsáveis”.

Questionados sobre a indicação para assumir a direção do Foro e o afastamento das funções jurisdicionais, eles criticaram o fato de não serem comunicados com antecedência, tendo muito pouco tempo entre a indicação e a posse. Isso denuncia a falta de organização para o procedimento formal de indicação e a posse dos diretores de Foro.

(...)antigamente, a designação do diretor do fórum era só por antiguidade e agora o presidente pode alternar. (...). Então o que isso significa? Significa que, hoje (...) o presidente pode entender que eu deva ocupar o cargo na próxima gestão. Essa gestão está começando daqui a três meses ou dois meses e eu não tenho tempo para me preparar. (Entrevistado#2)

Eu fui escolhido... eu tinha uma expectativa de ser, pela antiguidade. Eu era o vice-diretor (...). Mas o tribunal escolheu o meu nome numa quinta-feira (...). Em dez dias eu tinha que tomar posse. (...) O tribunal dessa vez atrasou muito. Essa é uma crítica que eu faço, é uma crítica construtiva. Eu acho que isso não pode acontecer. Não pode assim, essa escolha tem que ser no mínimo um mês de antecedência para você saber se você vai montar a equipe (Entrevistado#3)

Segundo o art. 202 do Provimento Coger/TRF1 n. 10126799 as seccionais maiores: BA, DF e MG, podem ter a indicação de um juiz em auxílio à vara, considerando o afastamento parcial do juiz indicado para a direção do Foro, visto que os juízes diretores do foro participam da distribuição automática dos processos.

Art. 202. Os juízes diretores de foro participarão normalmente da distribuição automática de processos.

§ 1º Nas Seções Judiciárias do DF, BA, GO e MG, será designado, sempre que possível, juiz federal titular ou substituto para prestar auxílio à vara cujo titular ocupe, em caráter efetivo, a diretoria do foro.

§ 2º Nas seccionais com mais de 15 unidades jurisdicionais, incluídas as do interior, o corregedor regional, a pedido do juiz federal diretor do foro, poderá propor ao

Em relação ao afastamento das atividades jurisdicionais, o Entrevistado#1 e (Entrevistado#2) informaram que o afastamento foi parcial. Esses juízes foram assumiram a Diref mais de uma vez. Na primeira gestão eles acumularam e na segunda gestão, houve o afastamento parcial. O Entrevistado#1 destacou que houve a designação de um juiz, em auxílio na vara, para responder pela maior parte do acervo, reduzindo sua atuação na jurisdição. O Entrevistado#2 ponderou que é imprescindível o afastamento para assumir a gestão na Diretoria do Foro.

O Entrevistado#3 se afastou parcialmente. Segundo esse juiz o trabalho na direção do Foro é sacrificante e que deveria ter alguma compensação financeira, e não prejuízos financeiros pelo afastamento total para dedicação ao encargo, segundo esse juiz embora, seja muito sacrificante ser diretor do Foro, do ponto de vista remuneratório, não há nenhuma compensação.

O Entrevistado#4 acumulou suas atividades jurisdicionais com a direção do foro e pontuou que o trabalho como diretor do Foro, demanda muito tempo do juiz. Enfatizou que o prejuízo jurisdicional é inegável e que ainda está trabalhando para colocar em dia os processos acumulados. Segundo esse magistrado, houve a solicitação para indicação de um juiz auxiliar, mas seu pedido foi indeferido.

O Entrevistado#5 explicou que seu afastamento foi total, pois no primeiro momento o acúmulo de trabalho estava sobrecarregando demais o estava sem tempo para conciliação de todos os seus deveres. Destacou que solicitou a designação de um juiz substituto para sua vara, o foi atendido, possibilitando seu afastamento total. Esse juiz destacou que com o afastamento total, perdeu a Gratificação de Jurisdição – GAJU, além de constatar uma descontinuidade natural do trabalho jurisdicional, decorrente desse afastamento.

Percebeu-se diferenciação quanto à indicação de juiz para auxiliar o juiz indicado para a direção do Foro, visto que no relato do Entrevistado#4 isso não foi concedido, apesar de solicitação e argumentação formal ao Tribunal. Já no caso do Entrevistado#5, a solicitação foi prontamente atendida.

Não está no escopo desta pesquisa analisar essas diferenças de tratamento, tampouco, buscar elementos para compreender a distinção entre a solicitação do Entrevistado#4 e do Entrevistado#5, embora tenha ficado claro que a solicitação do

Entrevistado#5 era para indicação de um juiz substituto, que pudesse acumular as atividades na vara, enquanto o titular estivesse na função de diretor do Foro. Já no caso do Entrevistado#4, a solicitação era para indicação do afastamento parcial, com a indicação de um juiz em auxílio à vara.

De todo modo, há certa concordância de que a atuação na direção do Foro traz alguns percalços ao magistrado, sejam de tempo, de acúmulo processual gerando a ineficiência jurisdicional e também relacionados à situação financeira.

É perceptível que as regras e os protocolos institucionais e sistêmicos, de certa forma, provocam dificuldades a esses magistrados no exercício da direção do Foro. Olhando para essas dificuldades, o Entrevistado#2 e #3 relataram o alcance das diretivas administrativas aos juízes, considerando que esses são tidos como órgãos autônomos e não estão subordinados ao diretor do Foro. Segundo o Entrevistado#3 é a Constituição e a lei que demarcam os limites de atuação e que embora os juízes tenham autonomia, "não há autonomia absoluta".

Mas isso não é possível dentro de uma hierarquia, como a que nós temos, porque o diretor do Foro, ele fica ali, um ano, dois anos e depois, ele retoma a sua função de juiz e, como é que eu falo, dentro da estrutura administrativa se provoca uma relação atritosa, de atrito muito grande, porque o colega estava no mesmo nível hierárquico que ele, ou até dentro do grau de antiguidade, mais antigo. Então, assim, isso também é uma coisa que tem que ser bem resolvida. Por quê? Porque não existe nenhuma possibilidade de haver intervenção dentro desses núcleos administrativos. Você tem pequenos feudos (...). Essa administração que é feita pelo magistrado na direção do foro, ela tem uma dificuldade hierárquica muito grande, porque ela é feita por um colega que tem o mesmo nível hierárquico jurisdicional dos outros colegas(...), estou te dando um exemplo fictício para mostrar para você como às vezes a dificuldade administração, ela esbarra nesses pequenos espaços, que são espaços individualizados. Mas, eu acho que é importante você colocar isso no seu trabalho, porque isso é uma dificuldade. (Entrevistado#2)

Outras dificuldades relatadas apontaram como as regras altamente revestidas de formalidades cegas prejudicam a boa gestão. Renault (2008, p. 131) considera que “a carência de recursos e o excesso de formalismo dos procedimentos jurisdicionais são entraves que certamente dificultam que se atinja o objetivo de maior racionalidade administrativa”. Tais entraves foram percebidos nas falas dos entrevistados.

O Entrevistado#3 pontuou a necessidade de revisão normativa, visto que encontrou problema na indicação de servidor para a direção da Secad, enquanto que o Entrevistado#4

relatou problema orçamentário relacionado ao pagamento de capacitação para o diretor do Foro.

Eu tive uma frustração, logo no início com o tribunal, (...) eu posso falar porque isso é público, não é um problema. Que foi indicação do diretor da Secad, (...) uma pessoa com muitas inovações, muitas ideias, aquela pessoa gosta de mudar as coisas, que podem e precisam ser mudadas. Tem essa coragem (...). Mas ela não era formada, nem em Direito, nem administração, nem economia e nem contábeis. Nós tínhamos a Lei de 74, que disse que para ser diretor de secretaria administrativa, tem que ser (...). Ela é formada em Gestão Pública. Ela é muito mais indicada, do que alguém formado em administração, na minha opinião, do que em Direito, contábeis e economia. Gestão pública é um curso novo, que não existia em 74. (...). Mas, o tribunal entendeu que pela legalidade, tem que ser um desses quatro. À época os cursos que existiam e que eram afins da atividade eram esses, mas hoje são muito mais. Existem muito mais cursos do que aqueles quatro. (Entrevistado#3)

(...) os recursos que nós tínhamos disponíveis não poderia me favorecer num curso, não poderia ser disponibilizado para o pagamento do curso para o diretor do Foro, essa gestão seria do Tribunal, da Esmaf (...). Então, eu poderia pagar o curso dos servidores, para equipe. Mas, eu que sou ordenadora de despesa, que me responsabilizo como tal perante os órgãos de controle, eu não poderia (...). Então, isso eu achei um contrassenso, que eu que sou a maior responsável, não poder ter acesso à capacitação, pelo menos naquele momento, de uma forma mais burocratizada. (Entrevistado#4)

Os magistrados, além de ter ciência de suas atribuições na prestação jurisdicional, quando assumem a direção do Foro, sabem do desafio relacionado aos problemas gerenciais inerentes à gestão financeira, gestão de pessoas, obras, licitações e compras, além do gerenciamento de conflitos advindos da gestão de um órgão da justiça, bem como a preocupação para não interferir na gestão dos colegas, sendo esses autônomos e independentes, mas vinculados e não subordinados ao diretor do Foro.

No entanto, a análise da capacidade sistêmica desses magistrados os coloca no âmbito de um sistema institucional, altamente enrijecido pela formalidade e cujas regras estão definidas em normativos próprios, leis e na CF/88. Ademais, percebe-se a partir da fala dos entrevistados que, de fato, há uma limitação nas regras institucionais no sentido de valorizar a atividade administrativa dos juízes, na direção do Foro.

Assim, tendo como objetivo a percepção da capacidade sistêmica dos entrevistados quando investidos na gestão administrativa de um órgão jurisdicionado, procedeu-se a análise da frequência dos segmentos de textos que mais emergiram das entrevistas, a partir do *subcorpus* A1, cujo resultado pode ser visualizado na Nuvem de Palavras, processada pelo Iramuteq, conforme se observa na Figura 8:

6.1.1.2. Capacidade administrativa do juiz na Direção do Foro - Subcorpus A2

O subcorpus A2, revela dois *subcorpora*, os quais estão contextualizados quando os segmentos de textos são analisados sob o prisma da capacidade administrativa.

Observa-se na CHD, Figura 7, que a capacidade de coordenação interna (A.2.1) está para os diretores do Foro no âmbito da capacidade relacional, assim como a capacidade técnico-gerencial (A.2.2) está para os gestores no âmbito da dimensão da capacidade administrativa. Nesse prisma, temos o juiz, no papel de diretor do Foro, estabelecendo arranjos necessários para coordenação interna da sua gestão.

Nessa dimensão, verifica que eles articulam com os burocratas de médio escalão, seja demandando ações próprias de sua visão administrativa para o órgão, seja ouvindo esses burocratas, quando compartilham os *wicked problems*, e os projetos específicos de suas unidades.

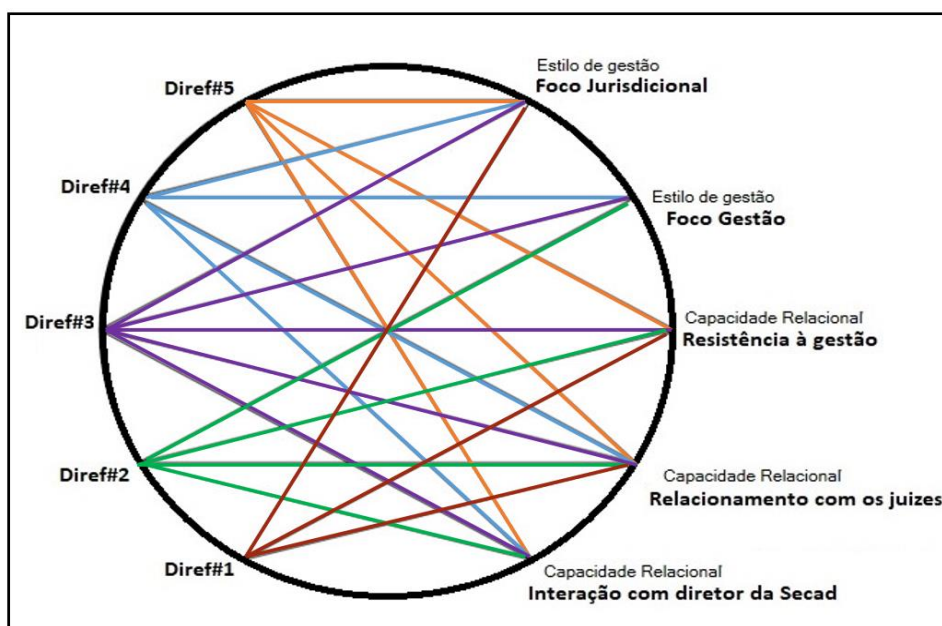
Isso é perceptível no dendrograma (Figura 7) quando os segmentos de textos relacionados à capacidade administrativa revelam a dimensão de coordenação interna (A.2.1), refletindo a interação do diretor do Foco com os BMEs para que esses desenvolvam seus conhecimentos e competências reconhecendo neles a capacidade técnico-gerencial (A.2.2).

a) A capacidade de coordenação interna (A.2.1)

Os segmentos de textos relacionados à coordenação interna, são analisados a partir da dimensão da capacidade relacional, sendo demonstrados nas profusões discursivas do contexto das entrevistas os seguintes atributos que foram codificados no NVivo®: resistência à gestão, interações com os juízes e burocratas de médio escalão, estilo de gestão do diretor do Foro, indicando o foco jurisdicional e/ou mais inclinado para gestão administrativa.

Em relação a coordenação interna (A.2.1) do diretor do Foro da SJ, a Figura 9 apresenta o mapa de conexão entre os entrevistados, sua capacidade relacional e seu estilo de gestão.

FIGURA 9 – MAPA DE CONEXÃO ESTILO DE GESTÃO E CAPACIDADE



Fonte: Mapa de conexão das profusões discursivas, extraídas do *corpus*, processada no NVivo® pela autora.

Conforme se observa no Mapa de Conexão os entrevistados Entrevistado#1 e Entrevistado#5 apresentaram um estilo de gestão muito mais focado na função jurisdicional. Já o Entrevistado#2 apresentou o foco mais voltado para a Gestão, enquanto que o Entrevistado#3 e o Entrevistado#4, revelaram um foco mais sistêmico, aliando o foco jurisdicional com a gestão e/ou vice-versa.

Nós concluímos a digitalização do acervo físico. (...) A migração de processos já digitais de outros sistemas para o PJE tem continuado. (...) criamos (...) o Núcleo de comunicações judiciais e videoconferência e que engloba as atividades da Central de Mandados, lá nós estamos agora trabalhando com um projeto, entre outros, de implantação do Mandamus que é um sistema integrado ao PJE que busca otimizar o cumprimento de mandados por oficiais de justiça. (Entrevistado#1)

Primeiro, o que eu fiz questão de fazer foi conhecer mesmo, as necessidades de cada unidade jurisdicional, conversar com cada juiz de subseção, conhecer a realidade local de cada um deles e qual a dificuldade e expectativa das ações administrativas para aquela subseção. (Entrevistado#5)

Observando os segmentos de texto das falas dos magistrados que apresentaram um estilo mais focado na gestão administrativa, foi possível perceber que o Entrevistado#2 apresentou um perfil mais voltado para o ser humano, com foco na gestão de pessoas e no potencial dessas para o desempenho de suas atribuições.

Toda a minha administração, (...), ela sempre foi muito voltada para questões de qualidade de vida, qualidade da equipe, proximidade com as pessoas, para sentir o termômetro do funcionamento, no âmbito do ser humano, se a pessoa é mais tecnológica, ela vai se preocupar mais com as máquinas, com a modernidade. Então, assim, só para traçar um pouco para você o meu perfil (...). Então, eram coisas que você olha e você diz: não mais isso não é administração, e na verdade isso era porque era um ser humano. (Entrevistado#2)

Já o Entrevistado#3 apresentou evidências de uma gestão mais analítica, conciliando as proposições da área administrativa, sem olvidar as necessidades da área finalística. Enquanto que o Entrevistado#4 apontou uma gestão mais representativa com um viés mais político da função, seja nas relações jurisdicionais, seja nas relações administrativas.

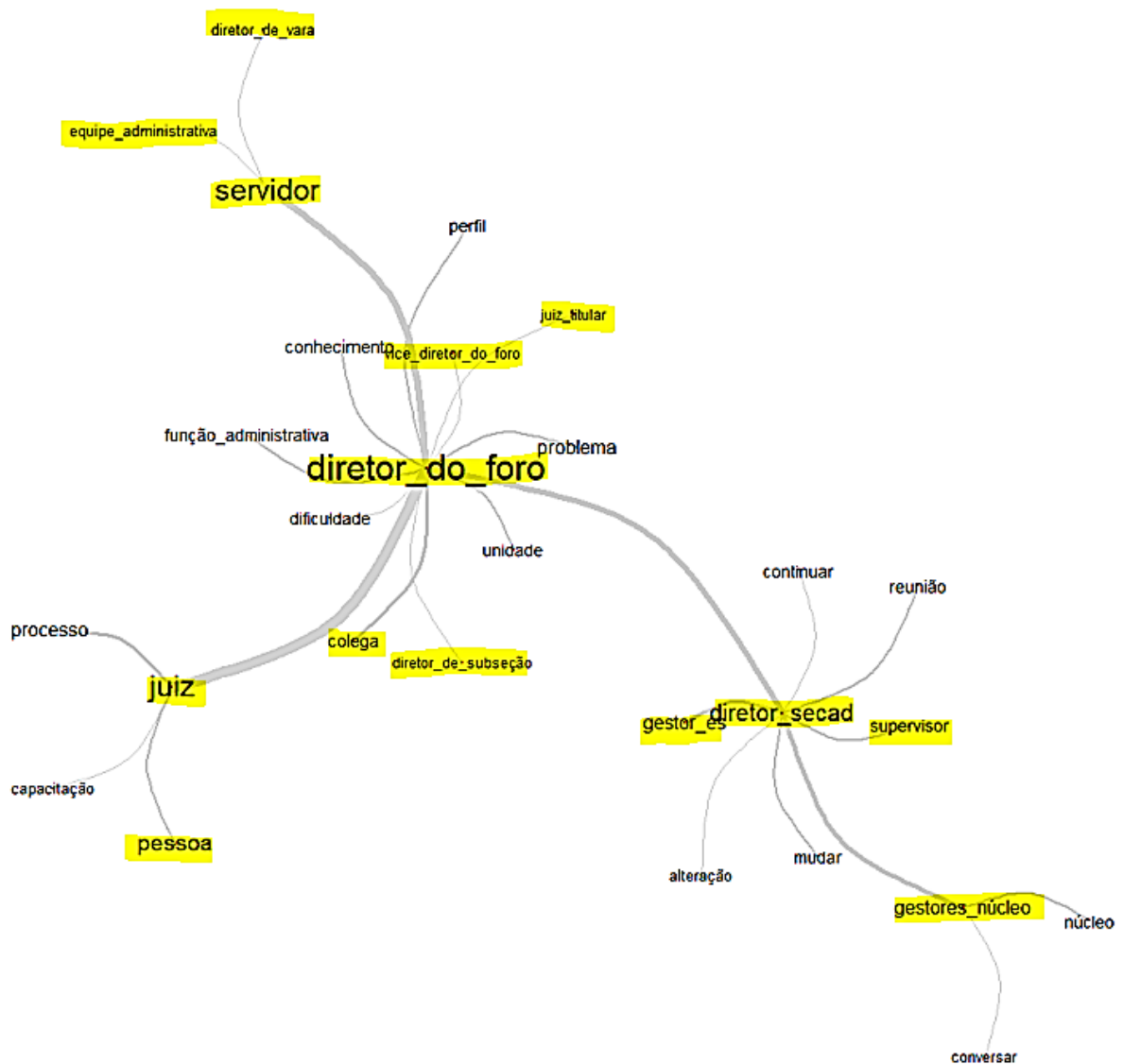
No início eu fiz uma reunião mais abrangente com todos os diretores. Eu queria tomar pé da coisa, antes até mesmo de assumir (...). E depois, essas reuniões já se repetiram com todos. Mas, eu tenho feito reuniões setoriais (...). Então, à medida que eu adotei foi um processo de digitalização, em que hoje apenas as varas de execução fiscal e a 1ª Vara Cível ainda não têm os processos na sua integralidade no sistema do PJ (...). Foi algo que eu pensei e isso mexeu com todos os setores. Mas era o que mais preocupava porque nós não podíamos ficar com tantos autos físicos parados. A gente precisava movimentar porque a nossa missão, última, é a prestação jurisdicional (...). Extinguindo a função na secretaria e convertendo outras, de modo que todos os juízes terão duas funções FC-5 na sua assessoria. Todos. Cada um dos juízes terá duas. (Entrevistado#3)

Então, a gente exerce como juiz você exerce paralelamente atividades administrativas em sua unidade. Agora quando você passa a ser diretor do Foro. Aí muda bastante porque você passa a ser o representante da instituição aqui no Estado. Aí você passa a ser muito mais demandado para funções de representação, e solenidades (...). Além dessas funções de representação na solenidade que você é obrigado a participar. Aumenta muito o número de reuniões que você tem que participar, seja com servidores, seja com representantes de outros órgãos de administração, ou órgãos ou entidades da administração. (Entrevistado#4)

Em relação às interações com os juízes e com o diretor da Secad, verifica-se que quanto maior o foco jurisdicional do diretor do Foro, maior a capacidade relacional a ser mobilizada na interação com os juízes para as questões da área finalística e maior a interação com o diretor da Secad para promover a coordenação interna. Por outro lado, quanto maior o foco administrativo, maior a capacidade relacional com os gestores, os que são detentores da capacidade técnico-gerencial, incluindo o diretor da Secad, na interlocução com esses atores.

A Figura 10 apresenta a análise de similitude, apresentando as ramificações relacionais do diretor do Foro com os seguintes atores: os juízes, também chamados de colega, o vice-diretor do Foro, o diretor de vara, o diretor de subseção, o diretor da Secad, os gestores de núcleo, os supervisores, os gestores, quando se referem aos BME, e os servidores em geral. Na figura resta evidente a maior relação do juiz-gestor com o diretor da Secad, uma vez que esse burocrata se posiciona como interlocutor entre o diretor do Foro e os demais gestores de médio escalão.

FIGURA 10 – INTERAÇÕES DO DIRETOR DO FORO



Fonte: Elaborado pela autora, a partir do processamento no Iramuteq da análise de similitude, a partir do *corpus* das entrevistas.

b) A capacidade de técnico-gerencial (A.2.2)

Observando o subcorpus (A.2.2) destaca-se no contexto das entrevistas a capacidade técnico-gerencial que aponta para os gestores de médio escalão. O que se percebe é que o estilo de gestão do juiz, na direção do Foro, determina a priorização das atividades e dá o tom para o trabalho dos gestores, determinando o rumo para a gestão.

Os temas abordados no âmbito da competência técnico-gerencial foram: planejamento-estratégico, atribuições do diretor do Foro, continuidade administrativa, alteração do regulamento de serviço, dificuldades da gestão. Verifica-se que na fala dos entrevistados a capacidade técnico-gerencial se expõe como uma variável na análise da atuação do juiz na qualidade de gestor, tanto em sua área jurisdicional, quanto na direção do foro, uma vez que essa capacidade aponta a necessidade do apoio e assessoria do corpo técnico.

Questionados sobre o planejamento estratégico os entrevistados disseram que não fizeram nenhum planejamento estratégico pois, segundo explicou o Entrevistado#1 a gestão inicia executando o planejamento do ano anterior, fazendo “adaptações durante o ano, seja para incluir alguma iniciativa ou para excluir, principalmente, quando há restrições orçamentárias”. O Entrevistado#2 disse: “Nunca tem um plano, o tempo é muito pequeno (...). A instituição, normalmente, (...) tem um projeto que vai ser feito por aquele gestor naquele momento”.

Em concordância o Entrevistado#3 destacou que o tempo de gestão é muito curto para desenvolver um plano, segundo ele “(...)você pega o trem andando. O trem já partiu. Você não vai parar esse trem para consertar algum defeito. Você tem que ir aperfeiçoando”.

Nesse mesmo sentido o Entrevistado#5 disse: “eu já assumi numa condição sem precedentes(...) a gente estava tentando olhar daqui para frente, (...) tinha muita coisa nova acontecendo e ações que eu precisava tomar naquele momento e participar e tomar a frente”. O Entrevistado#4 explicou que deu continuidade aos projetos que estavam em andamento e que a “a secretaria administrativa, além de continuar aqueles projetos, de vez em quando chegavam com um projeto novo”.

Sobre essa questão em 2009, Dantas escreveu:

Ora, se o Poder Judiciário é que deve deliberar sobre sua própria política administrativa, mediante o autogoverno, é evidente que os magistrados, enquanto membros deste Poder, têm não só o dever, mas a obrigação, de atuar efetivamente tanto no planejamento quanto na própria execução orçamentária, tarefas que durante anos foram relegadas aos servidores responsáveis pela parte administrativa. (DANTAS, 2009, online)

Segundo esse autor, o bom juiz, “enquanto administrador deve otimizar os esforços e os recursos disponíveis para preservar o erário, sempre atento à transparência administrativa”, (*op.cit.* p.1); e que “a falta de continuidade nas ações administrativas e a inexistência de um planejamento ou plano de ação” (p. 2) era um grande problema percebido naquela época.

Entretanto, apesar da edição das Resoluções n. 49 e 70, que tratam do planejamento estratégico, o que se observa é que ainda falta muita intimidade dos diretores de Foro com o planejamento estratégico de suas ações, isso repercute no Poder Judiciário. O que ocorre no TRF da 1ª Região é que o Planejamento Estratégico elaborado pelo CJF é integralmente apropriado e não há, por parte do tribunal e das seções judiciárias, um planejamento estratégico próprio, considerando suas capacidades, sua realidade e contexto organizacional. Quando alguma coisa ocorre, é algo bem particular da gestão ou de algum gestor no âmbito de sua unidade de atuação.

Como se percebe nas falas dos entrevistados, eles assumem a direção do Foro, sem qualquer planejamento de sua gestão. E assim, seguem o fluxo, continuam com os projetos, e seguem fazendo adaptações ao plano estratégico da Justiça Federal.

Despido de uma formação de administrador e das técnicas para melhor gerir um aparato burocrático, parece que o magistrado ou a magistrada que está à frente da unidade judiciária atua mais com base no empirismo e na improvisação, com os instrumentos e recursos que lhe são mais acessíveis, seguindo as suas intuições para tentar identificar eventuais óbices para um processamento eficaz. (SILVA; FILHO, 2020, p. 139)

Uma comparação com o estudo realizado por Santos, Castilho e Kilimnik (2006), quando entrevistaram os juízes estaduais do TJMG, observa-se o mesmo discurso em relação ao planejamento estratégico.

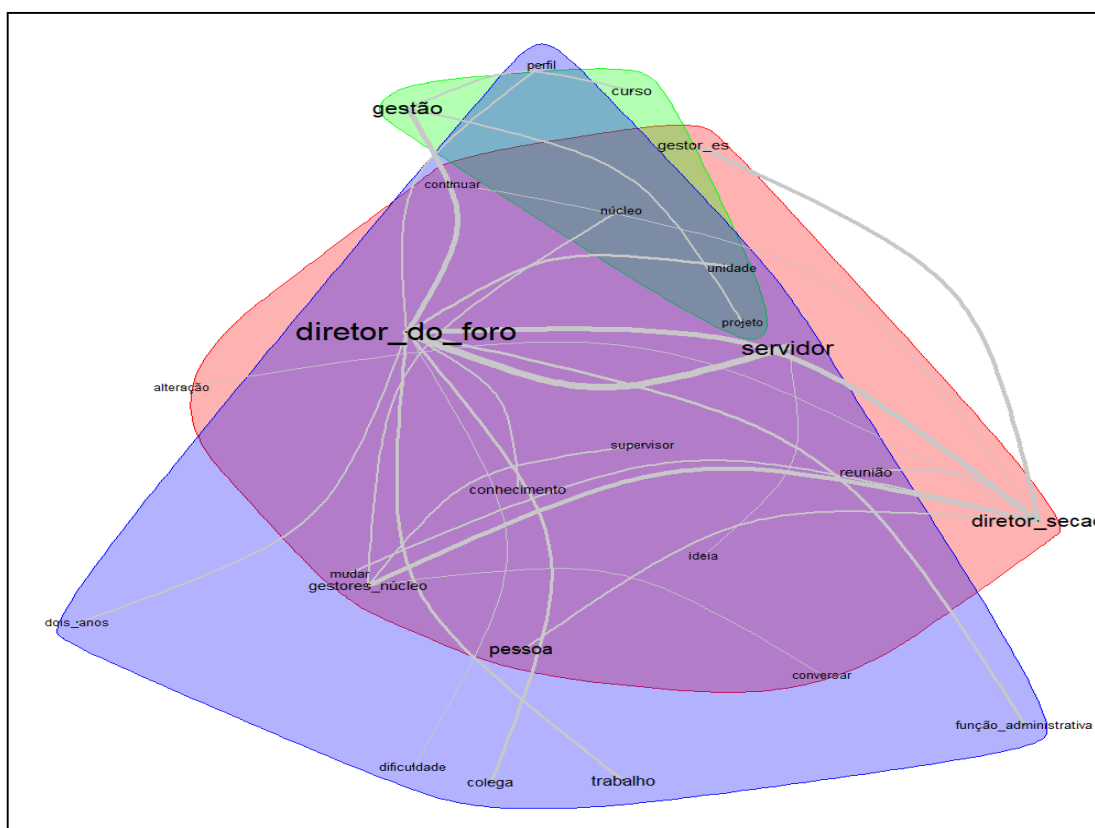
O aspecto mais enfatizado é aquele no qual as estratégias não são planejadas previamente e, sim, desenvolvidas ao longo da gestão, de acordo com as demandas

de cada comarca e com o perfil de cada juiz. É relevante salientar que o estilo utilizado pelos juízes na gestão dos foros pode ser caracterizado como do tipo “tentativa e erro” e, também, de “prática diária”. (Kilimnik, 2005, p. 13)

Diante desses pressupostos, constata-se que de fato, as questões técnica-gerenciais são delegadas ao diretor da Secad que direciona as ações dos gestores. Constata-se ainda que quando o diretor do Foro tem um perfil mais próximo da gestão, sua capacidade técnico-gerencial é acoplada à capacidade administrativa dos gestores de médio escalão. Nesse cenário visualiza-se o diretor da Secad, como o burocrata mais representativo da gestão administrativa, fazendo o elo entre o diretor do Foro e os demais burocratas.

Na Figura 11 gerada no Iramuteq para análise de similitude dos segmentos de textos que constitui o *corpus* das entrevistas é possível perceber que há sobreposição das atividades do diretor da Secad com as atribuições administrativas do diretor do Foro.

FIGURA 11 – SOBREPOSIÇÃO DA FUNÇÃO ADMINISTRATIVA



Fonte: Imagem processada no Iramuteq,

É perceptível na Figura 11 as interações relacionais que destacam o papel do diretor da Secad nas interlocuções com os gestores de médio escalão, considerando a capacidade administrativa desses.

Nesse sentido, constatou-se na fala dos entrevistados a posição do diretor da Secad na gestão administrativa.

O diretor da Secad, que participou da entrevista a convite do diretor do Foro, pontuou, que de fato, os diretores da Secad são muito demandados pelos diretores de Foro, e que os gestores, na função de diretor de núcleo, são chamados sempre que precisam de uma visão mais técnica.

(...)na resolução dos problemas do dia a dia já se estabelecia essa característica do diretor foro tratar com o diretor da Secad, a menos, assim, às vezes são algumas questões mais complexas que a gente chama os diretores do Núcleo para participar também, por ter um olhar mais técnico. (Entrevista Secad)

Assim, considerando as impressões desses magistrados quanto aos aspectos relacionados à continuidade administrativa e ao trabalho dos gestores da área-meio bem como as dificuldades e impactos experimentados durante a direção do Foro, constata-se que a figura do diretor da Secad é invocada, como sendo o principal burocrata da área administrativa para que o diretor do foro desenvolva bem sua gestão.

A temática sobre continuidade administrativa emergiu nesse cluster, considerando o trabalho dos gestores de médio escalão, em especial o diretor da Secad.

Sobre esse burocrata é importante destacar as elocuições dos entrevistados considerando o perfil, competência e interações, a alteração desse burocrata e a visão sobre a continuidade a partir do trabalho dos gestores de médio escalão.

Nesse sentido, no Quadro 8 são apresentados os segmentos de fala dos entrevistados sobre o perfil, competência do diretor da Secad, bem como sua interação com esse gestor, além de tecer suas impressões sobre as alterações no corpo dos gestores, principalmente na manutenção dos diretores da Secad. Observa-se que nesse aspecto, a continuidade dos diretores responsáveis pela gestão administrativa, evidenciam práticas diferenciadas entre os juízes visto que não há mecanismos que discipline essa rotatividade de uma função ocupada por um BME.

QUADRO 8 – A RELEVÂNCIA DO DIRETOR DA SECAD

Entrevistado	Perfil, competência e interação	Continuidade-Descontinuidade
Entrevistado#1	Muitas questões eu discuto diretamente com o diretor administrativo. Isso é diário, independentemente de fixação de horário e periodicidade. Mas, diariamente a gente interage.	Fizemos pequenas alterações, quanto aos ocupantes desses postos chave, o diretor administrativo continua o mesmo. (...)ao gestor que entra, isso a minha visão particular, permite que ele próprio, construa uma visão acerca desses gestores de médio escalão, que você mencionou, sobre a habilidade e a compatibilidade do perfil de cada um com aquele posto, permitindo, aí ao longo do tempo, avaliar se é caso de alteração ou não.
Entrevistado#2	Eu tive dois momentos na minha vida. O primeiro (...) lá existia uma estrutura organizacional muito forte (...), ali o contato era direto...mais direto com o diretor administrativo. No segundo momento, eu acho que a minha administração (...) já foi muito mais aprofundada, mais refinada, (...) eu acho que foi muito melhor. Por quê? Porque eu tinha uma diretora de iniciativa, à época (...). Então o diretor tem seu papel, mas ele realmente não determina (...) eu tenho visto em muitas situações em que o gestor, (...) que se acopla a administração. Então, só dar prosseguimento.	Na primeira gestão: (...)E eu mantive os servidores que estavam, seja o diretor administrativo, seja todos os demais que estavam na administração. Na segunda gestão: (...) eu já conhecia um pouco a estrutura e... como é que eu falo, eu levei a minha diretora de secretaria para ser diretora administrativa. Quando terminamos ela continuou comigo. Então, assim, acho que tudo depende do gestor.
Entrevistado#3	Mas, eu tenho feito reuniões setoriais. Por núcleos. E aí vem sempre com a diretora da Secad e com os diretores de núcleo, e preferencialmente com alguns supervisores (...). E essas reuniões são importantíssimas. Agora, o diretor da Secad sempre se reúne. O tempo todo, com todos esses núcleos para alinharmos (...). Então, eu preciso de um filtro. O diretor da Secad tem autonomia, assim como os diretores do núcleo.	Eu já conhecia mais ou menos a equipe. Equipe muito boa. Eu já sabia que eu levaria uma diretora da Secad, nova. Essa sim é uma função que eu acho que cada diretor de foro deveria ter, porque é como se fosse o nosso <i>alter ego</i> . É aquela pessoa com quem você fala tudo. Você pode desabafar (...). Aqui não, aqui nós temos uma tradição de mudar a cada biênio porque, talvez, seja até muito exagerado porque eu acho que o diretor da Secad, deveria ficar um tempo maior, uns quatro anos, seis... porque aí ele passa para o outro, agora tem que ser generoso
Entrevistado#4	Na Diref a gente tem a assessoria do diretor da Secad da secretaria administrativa (...). Então, tenho um supervisor lá de vigilância de transportes. Mas, nada que esse supervisor faça, foge ao conhecimento da diretora da Secad. Contratos, a mesma coisa. Pessoal a mesma coisa... então na minha gestão eu não recorro de nada que eu tenha trocado com ela que ela não soubesse de tudo (...). As reuniões com a Secad eram praticamente diárias, (...) gente sempre tinha algo para conversar, eram quase todos os dias (...). Então, eu nunca fiquei no escuro.	Não mudei. A gente tem uma diretora da Secretaria administrativa que ela inclusive já deve estar no quinto mandato seguido. E nitidamente existe uma hierarquia. Ela dá conta de tudo que está acontecendo na seção judiciária (...) o que estou falando para juiz, acho que vale a Secad também, ele está, a cinco mandatos, ou seis. E cada juiz que assumi, ele pode mudar, ele pode designar outro. Mas, o cidadão sempre pensa “isso aqui não é para qualquer um”. E com isso, você vai deixando de capacitar o outro.
Entrevistado#5	Aqui na seção Judiciária, hoje a Secad faz essa ponte. (...)E é uma pessoa muito séria, com a qual eu me identifico muito (...). E também, mais uma razão pela qual, assim a direção do Foro, não me foi, assim um trabalho muito difícil, porque eu já sabia o que eu iria encontrar lá, quem eu iria encontrar. Que isso faz bastante diferença. Eu acredito que se essa pessoa não tiver esse perfil, com essa habilidade desenvolvida de fazer esse elo mesmo, e se não for uma pessoa assim que tem essa flexibilidade de conseguir se adaptar a esses novos direcionamentos que tem é uma pessoa que não pode ficar muito tempo e vai ficar enquanto atender os anseios daquele diretor do foro.	Não teria receio de trocar, se fosse o caso, a gente sabe o que é uma figura dentro da administração que requer muito zelo, na hora da escolha e tudo mais. Mas assim, por confiar muito e já conhecer o potencial (...) eu entendi em manter (...). Então eu acredito que se não for uma pessoa, que tem essa habilidade bem desenvolvida não fica por muito tempo.

Fonte: A autora, a partir da análise de contexto no NVivo®

Como se vê, os entrevistados Entrevistado#2 e Entrevistado#3 indicaram pessoa de sua confiança para assumir a direção da secretaria administrativa (Secad). Já os

Entrevistado#1, #4 e #5 preferiram pela manutenção do diretor da Secad. A correlação entre o estilo de gestão e a manutenção do diretor da Secad, revela a equação apresentada na Figura 12.

FIGURA 12 – RELAÇÃO ESTILO DE GESTÃO E PERMANÊNCIA DO DIRETOR DA SECAD



Fonte: Autora, a partir da análise de contexto das entrevistas.

Sobre a continuidade administrativa, tendo em vista a alternância de gestão na direção do Foro, os entrevistados demonstraram sua preocupação quanto às alterações que eles podem efetivar durante o mandato.

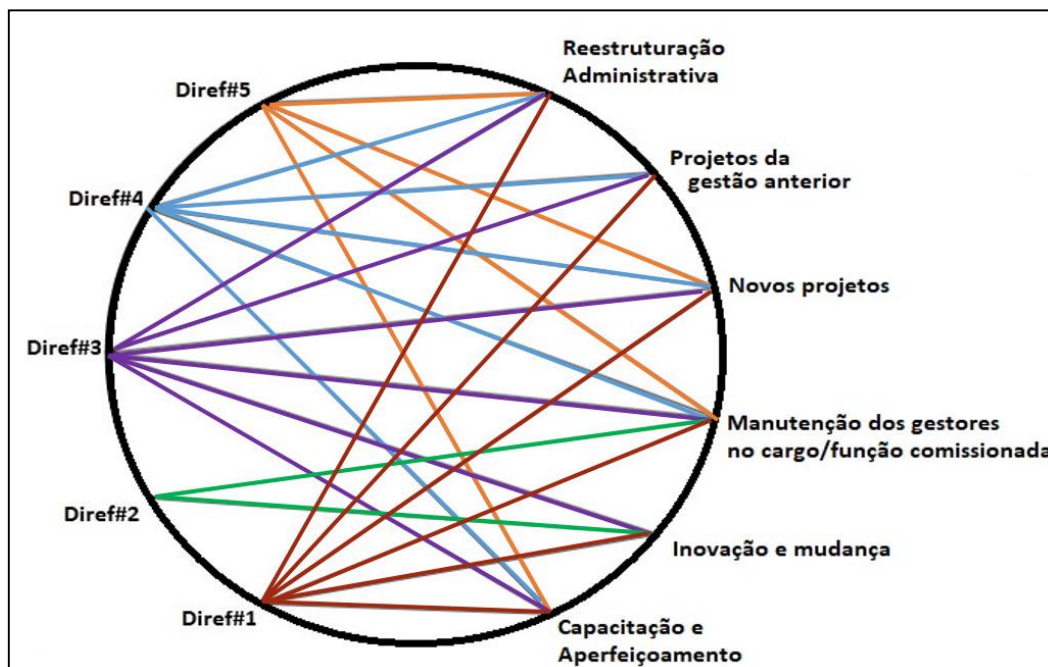
QUADRO 9 – CONTINUIDADE NA VISÃO DOS DIRETORES DO FORO

Entrevistado	Continuidade
Entrevistado#1	Essas pessoas são fundamentais. Principalmente quando há uma continuidade na ocupação de postos relevantes, por elas. (...)a minha diretriz foi no sentido de, num primeiro momento, manter todos esses gestores e ao longo do tempo (...). Em termos de cargo em comissão, muito poucos foram alterados, dois, talvez dois... sendo que um é um núcleo que já existia quando eu assumi e o outro, foi um núcleo que foi criado, já na minha gestão. Então, isso permite a continuidade do Serviço Público, também que se mantenha a história da unidade e que haja solução de continuidade.
Entrevistado#2	O que eu percebo nas instituições é que de fato existe uma continuidade porque, normalmente, cada magistrado, ele impõe a sua marca. Mas, dependendo da personalidade desse magistrado, ou do gestor e mesmo do diretor. Você vai ter menor ou maior proeminência dessa figura.
Entrevistado#3	O diretor de núcleo, claro que você quer que sejam da sua confiança, mas eles são muito mais técnicos (...) é contraproducente mudá-los. Mudarmos, assim sem uma razão (...). Nós somos diretores do foro em que a continuidade de nosso serviço é essencial. A continuidade, ela é imprescindível para que dê certo.
Entrevistado#4	(...)eu para tirar um diretor experiente como a que a gente tem aqui, eu teria que ter alguém pelo menos, que eu não tivesse a mesma experiência, mas pelo menos tivesse o potencial. Eu não vislumbrei aqui. Então, não bastasse a capacidade dela e a ausência de alguém que eu visse em condições de substituí-la, ainda tem a questão que a gente leva em conta que é a continuidade.
Entrevistado#5	Eu não senti resistência. Talvez a Secad que está mais próxima, pode ter sentido alguma coisa. Mas eu acho, que como já era uma decisão amadurecida, (...) eram problemas que não surgiram de repente, eram algumas questões que ela já vinha trabalhando e eu confiei nessa continuidade do olhar dela. E realmente, de fato, veio a melhorar, não só o meu ponto de vista, o trabalho que estava sendo desempenhado

Fonte: A autora, a partir da análise de contexto no NVivo®

Na Figura 13, o Mapa de Conexão apresenta os temas que emergiram das entrevistas relacionadas à continuidade da gestão.

FIGURA 13 – MAPA DE CONEXÃO – TEMAS SOBRE CONTINUIDADE



Fonte: A autora, a partir dos dados codificados no NVivo®.

Sobre a continuidade percebe-se que quando o diretor da Secad sai da gestão juntamente com o diretor do Foro, causa uma certa instabilidade administrativa, ante a preocupação dos gestores de médico escalão, principalmente quanto à manutenção na função, a continuidade dos projetos iniciados, e as mudanças que o novo diretor irá implementar, começando pela indicação de um novo diretor da Secad, que necessariamente precisará de um tempo para se apropriar das questões relacionadas à gestão administrativa.

Sobre isso, alguns gestores se manifestaram no *survey*, acerca da alteração/permanência do diretor da Secad, quando puderam abertamente contribuir com essa pesquisa, apresentando suas observações e ponderações, dentre as quais destacam-se:

A possibilidade da permanência do diretor da SECAD, com conhecimento e experiência na área administrativa, independente da alternância do diretor do Foro, pois facilitaria bastante a gestão que, na maioria das vezes, conturbada com a troca. Ocorre que muitos dos que assumem essa função só vão ter noção da sistemática da unidade no final da gestão. (Respondente, *survey*, Q37)

Entendo que o que mais pode afetar a Gestão é a mudança do diretor Administrativo (no caso o diretor da SECAD). Quando o diretor administrativo permanece no cargo, em virtude de uma boa gestão, pouco se sente a mudança do diretor do Foro, pois já uma rede de confiança na equipe. (Respondente, *survey*, Q37)

O Magistrado, diretor do Foro por 2 anos não é bom para a administração. Isso causa sérios transtornos à parte administrativa com mudanças das prioridades, fluxos processuais, atribuições de setores, tudo para atender ao pensamento das novas gestões. (...)o magistrado traz a sua equipe, desmantela a equipe anterior, que já estava treinada, para daí a 2 anos fazer as malas e voltar às Varas Federais. Não tem sentido. (Respondente, *survey*, Q37)

Em relação a permanência no cargo, o diretor da Secad que participou da entrevista juntamente com o diretor do Foro explicou:

Eu penso o seguinte que a continuidade gera um acúmulo de experiência. Isso é um ponto positivo. Então, por exemplo, hoje eu me sinto muito mais segura para fazer uma análise, de identificar um problema, uma solução, dar uma resposta do que quando eu comecei (...), hoje eu tenho um acúmulo de experiência que já me dá mais tranquilidade e até para orientar mesmo o diretor do Foro, em algumas situações, às vezes eu digo (...) “não, eu vou consultar fulano e tal”. Mas eu percebo, que hoje, eu já tenho muito mais segurança, mas, eu acho assim, eu sou muito defensora que a continuidade é boa, mas ela tem que atender às novas demandas (...). Agora, eu observo que algumas seccionais sempre mudam, mas não sei se é uma tradição local ou se tem esse costume: a cada juiz leva o seu diretor e aí quando termina a gestão ele tira o diretor de volta e acaba virando um ciclo. E existe alguns diretores de Secad que já são mais permanentes, (...) então, a gente vê que ele tem todo um cabedal de conhecimento. (Entrevista Secad)

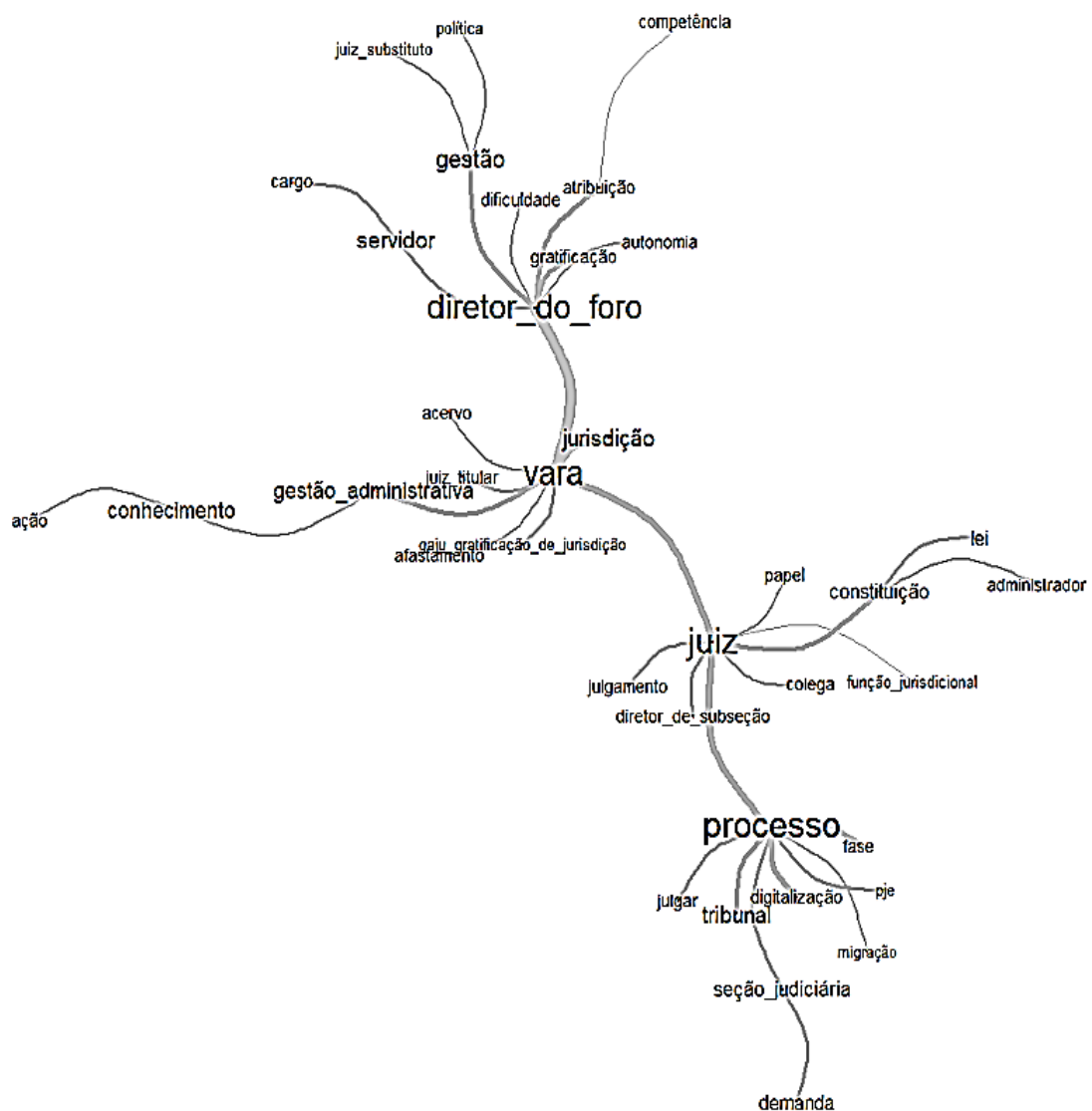
Não há nos seccionais parâmetros definidos quanto à permanência e à alteração dos gestores. O diretor da Secad, a depender do juiz pode ser alterado do cargo, ou não. Pressupõe-se que o que ocorre é a equação que a Figura 12 destaca relacionando esse gestor ao estilo de gestão.

Conquanto, o que se visualiza é a necessidade de aprofundar o estudo sobre esse burocrata, para que se tenha uma visão mais acurada de sua relação com a gestão de um órgão da Justiça Federal da 1ª Região, pois o que se vê é que de um lado, a alteração do diretor da Secad não é saudável para a continuidade e, embora a manutenção desse burocrata seja desejável, a permanência no mesmo cargo por um longo tempo também não é salutar, considerando que se não houver um gestor com visão administrativa voltada para o resultado, corre-se o risco de comodismo na função.

6.1.2. Função jurisdicional do juiz na Direção do Foro

A função jurisdicional é apontada na classe 4, onde se visualiza os segmentos de textos relativos a atuação do magistrado na direção do Foro, conforme se verifica na Figura 14, a partir da análise de similitude, destacam-se as palavras mais frequente nesse *subcorpus*, ratificando o que já foi percebido, quando da análise da capacidade interna do diretor do Foro, uma vez que também coordena a função jurisdicional, principalmente nas atribuições de sua competência como juiz titular de sua unidade.

FIGURA 14 – FUNÇÃO JURISDICIONAL



Fonte: Elaborada pela autora. Análise de similitude, processada no Iramuteq, a partir do subcorpus A4

Observando a competência dos magistrados na gestão de sua unidade jurisdicionada, percebe-se a reprodução na vara daquilo que acontece no órgão. Pois, cabe ao magistrado a gestão administrativa e o bom andamento dos trabalhos, seja na gestão de pessoas que se encontram sob sua subordinação, seja na gestão dos processos que transitam na secretária.

Como disseram os entrevistados, a atividade administrativa na vara é um “embrião” (Entrevistado#2), considerando o vulto de trabalho e a complexidade que envolve a gestão em um órgão da Justiça Federal da 1ª Região.

Porque parte do pressuposto de que a vara, ela tem que ter gestão e poucos juízes pensam a gestão. Eles acham que o processo é aquele que está no seu gabinete. Não... E depois que sai dali ele nem se interessa. O processo, ele circula várias fases, vários escaninhos, virtuais hoje. E a gente precisa ter gestão. (Entrevistado#3)

Também se percebe a seguinte simetria: o diretor de secretária está para a vara, assim como o diretor da Secad está para a seccional. Tal constatação revela que de fato a capacidade técnico-gerencial no âmbito da capacidade administrativa não está associada ao magistrado.

Normalmente, você tem um juiz titular e um juiz substituto em cada vara. (...). Mas que tipo de gestão é essa? Muitos magistrados, nessa condição, eles transferem aos seus diretores de secretaria essa atribuição que é lidar com as pessoas, administrar, e traçar metas, resultados finais, avaliar o estado da equipe. Todas essas coisas. Mas claro que é um embrião, é um espaço muito menor e uma função administrativa valiosa. (...) eu nunca deleguei diretamente a função administrativa de forma integral, naturalmente, que o diretor de secretaria tem uma função muito específica de lidar. (Entrevistado#2)

Alguns estudiosos asseveram que é urgente a mudança na postura dos magistrados no Brasil em relação a administração da justiça. Seja em nível menor, na vara; médio, no órgão jurisdicionado ou macro, no Poder Judiciário.

Questionados sobre como poderia ser vista a gestão de um órgão do Poder Judiciário, considerando a capacidade técnico-gerencial dos magistrados para a função jurisdicional e dos burocratas de médio escalão para a função administrativa, os entrevistados se posicionaram conforme se observa no Quadro 10:

QUADRO 10 – INDICAÇÃO DO DIREF – PROPOSTA

Entrevistado	Como deveria ser a indicação do Diretor do Foro, na visão dos magistrados
Entrevistado#2	<p>Eu acho que a Escola Preparatória de Administração Pública para o magistrado, ela deveria ocorrer, ao mesmo tempo em que se prepara o magistrado para suas funções jurisdicionais. E aí então, no momento em que aparecer uma oportunidade de se ocupar um cargo de administração aqueles que se entenderem como formados, ou aqueles que forem capacitados podem se habilitar (...). Eu acho que deveria ser dessa forma. Então as pessoas, que por algum motivo têm investido nisso, elas se habilitam e a administração escolhe dentre essas pessoas que estão minimamente preparadas.</p> <p>- Capacitação prévia: <i>eu nem acho que a capacitação tem que ser quando você vai assumir. Tem que ser prévia.</i></p>
Entrevistado#3	<p>Eu, por exemplo, eu sou a favor de que houvesse uma consulta. E não apenas aos magistrados, talvez aos magistrados ou aos magistrados e servidores. Para aqueles juízes, digamos ali, aqueles seis juízes mais antigos escolheriam três e esses três seriam submetidos ao Tribunal. Você poderia dizer: “não, não tenho interesse em participar da eleição” ou Participaria. Eu acho que isso, deixaria muito clara, assim uma percepção do quadro funcional, formado por magistrados e servidores, daqueles que podem ter uma capacidade administrativa, mais aguçada. Porque isso é desafiador! (...) eu acho difícil, que nós adotemos um modelo de trazer pessoas externas para ser o diretor do foro. Eu acho que é uma função que mexe muito com interesses dos magistrados e os magistrados são muito ciosos de que o Poder Judiciário precisa ser dirigido. Na sua nas suas principais posições por magistrados.</p> <p>Gratificação pelo exercício da Função: <i>Você ser diretor do foro e você ser punido, do ponto de vista remuneratório, é algo para mim absolutamente não razoável. O procurador chefe do Ministério Público, que passa a exercer essa chefia, ele recebe uma gratificação. Nós não. E não há comparação (...), porque aqui nós somos ordenadores de despesa de tudo (...). Se eu tivesse essa gratificação, me afastaria completamente (...), ficaria focado tão somente na direção do Foro.</i></p> <p>- Alterar o tempo do mandato do Diref: <i>Eu acho que é difícil mudar. É possível, porque a resolução do CJF diz que o juiz pode ser diretor do foro e ser reconduzido. Ser reconduzido. Não ser dois anos, mas passar ser três ou quatro. Acho difícil mudar essa simetria. Porque é importante também haver essa coincidência entre o mandato do presidente com o do diretor do Foro.</i></p> <p>- Curso de aperfeiçoamento na área administrativa: <i>Para o exercício da direção do Foro é necessário que o magistrado tenha cursado, algum curso de aperfeiçoamento na área administrativa, nos últimos três anos ou nos últimos dois anos. Isso, sim. Mas não é um curso de 15 dias, de 20 dias, (...). É um curso de longa duração, de seis meses a um ano</i></p>
Entrevistado#4	<p>Às vezes a gente chega a pensar que seria bom um administrador profissional. Por que, por exemplo, os tribunais têm um diretor geral. Aqui nas seções judiciárias a gente não tem. E a Constituição diz que é autogoverno: O Poder Judiciário. Então, a gente não tem como fugir do encargo (...). Se fosse poderia ser de outra forma? A gente sabe que tem colegas que têm mais desenvoltura, tem mais talento para administrar (...). Eu acho que o revezamento é bom porque como eu disse um acaba detectando algum equívoco no outro. Todo mundo traz sua contribuição. Então, ao mesmo tempo em que eu reconheço que a gestão de alguém que tem talento pode ser muito proveitosa, eu acho que, talvez mantiver aquela pessoa só porque ela tem talento, manter indefinidamente, talvez não seja a melhor solução. Então, eu não tenho uma ideia pronta a respeito.</p> <p>- Capacitação sistemática: <i>Eu acho que é preciso que tenha uma política no tribunal para capacitar, já que a Constituição diz que nós é que temos que cuidar disso aqui, então é preciso que a gente se capacite para isso.</i></p>
Entrevistado#5	<p>Os juízes são escolhidos dentre os titulares tem uma ordem de antiguidade, até aí não tem problema. Só que dentro desse quadro de mais antigos, nem todos têm o perfil, nem todos querem. Então tinha que afinar um pouquinho mais, não só os mais antigos, mas pegar as pessoas que têm perfil que se disponha a fazer isso. Para tanto, tem que ter o mínimo de atrativo (...). Então, teria esse outro degrau que não tem, esse outro funil que seria o perfil. Alguém que queira, que se candidate a isso. Aí dentre esses que se candidatam, eu acho que tinha que ter a necessária qualificação antes. Passar por um aprendizado mesmo, uma formação.</p> <p>- Perfil e disposição: <i>Então, teria esse outro degrau que não tem, esse outro funil que seria o perfil. Alguém que queira, que se candidate a isso.</i></p> <p>- Capacitação prévia: <i>Aí dentre esses que se candidatam, eu acho que tinha que ter a necessária qualificação antes. Passar por um aprendizado mesmo, uma formação</i></p> <p>- Gratificação pelo encargo: <i>Então, para o magistrado sair daquela unidade onde devem administrar e gerindo, para ir para algo muito maior, né, que tem uma repercussão maior. Ele precisa ter o mínimo de atrativo ou no mínimo manter as mesmas condições que ele teria financeira.</i></p>

Fonte: A autora, a partir da análise de conteúdo das entrevistas.

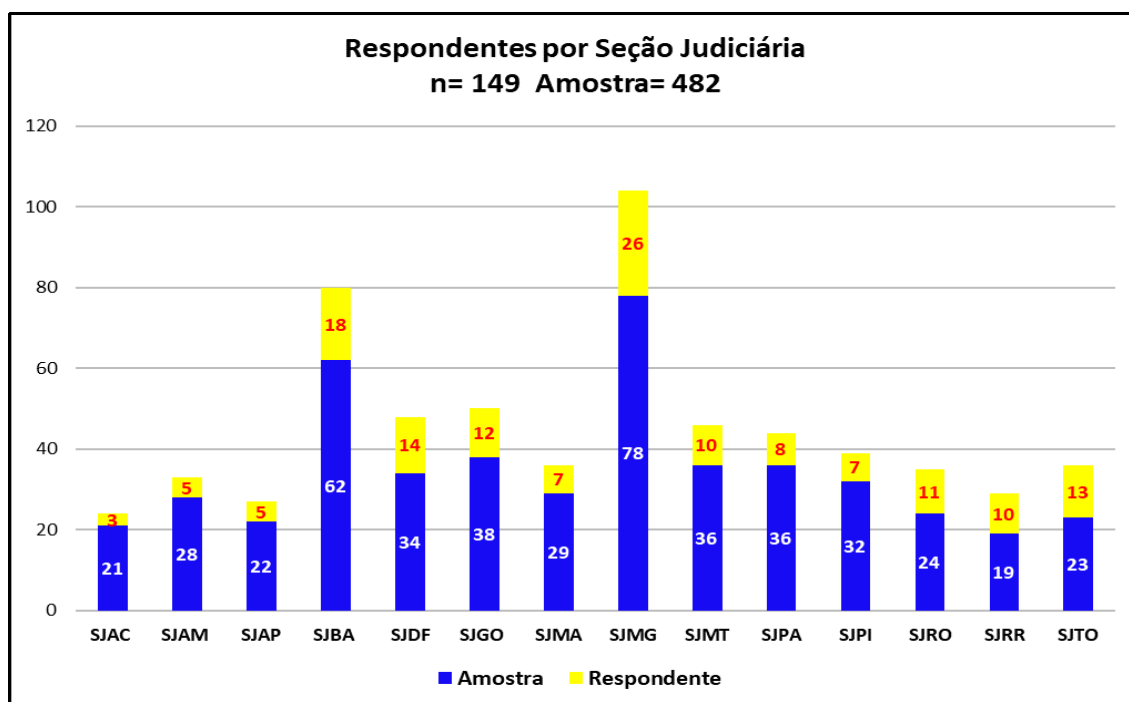
Da análise de conteúdo efetuada a partir das entrevistas, verifica-se na fala dos entrevistados, similaridades, coesões e contradições, as quais são evidenciadas a partir da experiência e visão desses magistrados como gestor de uma seção judiciária na Justiça Federal da 1ª Região.

Contudo, é perceptível na análise de conteúdo das entrevistas que para que a administração da justiça avance, é preciso enfrentar os porões do Poder Judiciário, onde se abrigam, empoeirados e sem luz, a formalidade rígida que impede o desapego estrutural e intimida a mudança e a inovação.

6.2. O papel dos burocratas de médio escalão e as percepções de suas capacidades na gestão administrativa

Neste tópico serão avaliados as informações e dados oferecidos pelos gestores das 14 seções judiciárias que participaram do *survey* sobre as capacidades administrativas, considerando a gestão de um magistrado na direção do Foro e a percepção da capacidade deles para promoção do desenvolvimento institucional.

GRÁFICO 1 – REPRESENTATIVIDADE DA AMOSTRA

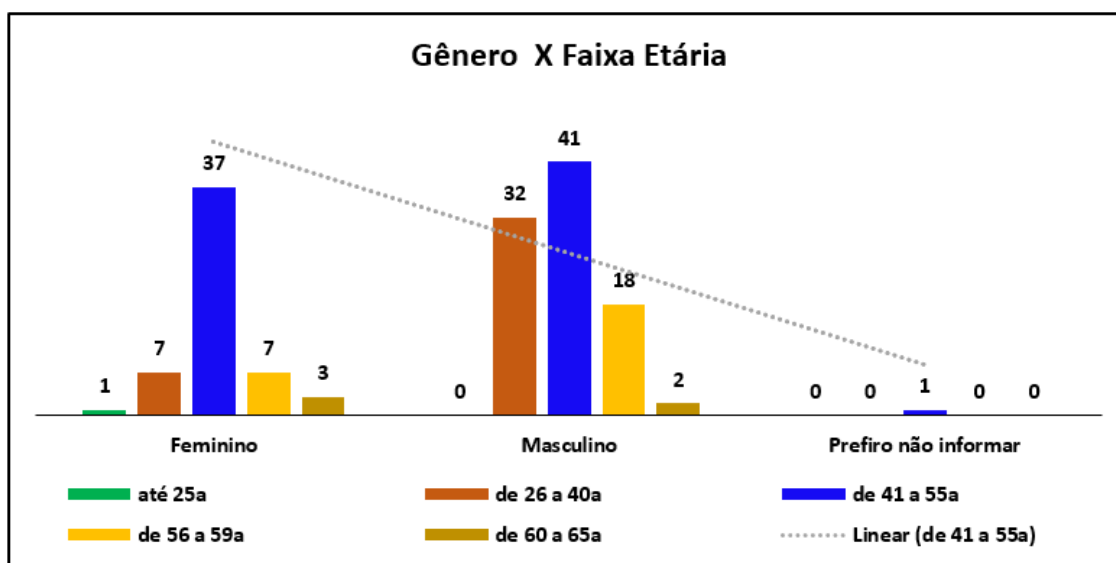


Fonte: Elaborado pela autora

Verifica-se nesse gráfico a maior representatividade da Seções Judiciárias de Minas Gerais com o total de 26 respondentes. Da SJ do Acre, apenas 3 servidores participaram do *survey*.

No Gráfico 2 são apresentados os dados sociodemográficos relacionados ao gênero e à faixa etária desses servidores.

GRÁFICO 2 – DADOS SOCIODEMOGRÁFICO



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do *survey*.

Como se vê os servidores responsáveis pelo assessoramento do diretor do Foro, apresentam uma faixa etária correspondente entre 41 a 55 anos, sendo que a maioria dos cargos e das funções são atribuídas aos servidores do sexo masculino.

Percebe-se pela média de faixa etária, que os servidores carregam uma certa bagagem de vivência, conhecimento e experiência, o que contribui para desenvolver as atividades rotineiras de suas atribuições. Também se percebe que esse grupo de servidores estão mais próximos do processo de aposentadoria, conforme preocupação evidenciada na fala do Entrevistado#3:

Recebi hoje um relatório (...) do número de pessoas que estão em abono pecuniário. São cerca de 50 pessoas, se essas 50 pessoas resolverem se aposentar de uma hora para outra. Eu não vou ter nenhum cargo para fazer reposição, de nenhum. (...). É uma tragédia.

Isso se mostra relevante, pois urge a necessidade de mobilização de capacidades administrativas, considerando a necessidade técnico-gerencial para promover a continuidade da gestão.

No Quadro 11, são evidenciados os cargos dos respondentes e a área de atuação, na função de diretor de núcleo ou no cargo comissionado de diretor da Secad ou da Subseção.

QUADRO 11 – CARGO E ÁREA DE ATUAÇÃO DO CJ-3 E FC-6

Diretor CJ-3 (n=9)			
Cargo/Vínculo	Área de atuação	Qt/Resposta	%
Analista Judiciário - Área Administrativa	Secretaria Administrativa	2	22%
Analista Judiciário - Área Judiciária	Secretaria Administrativa	1	11%
	Subseções Judiciárias	1	11%
Comissionado sem vínculo	Subseções Judiciárias	1	11%
Técnico Judiciário - Área Administrativa	Secretaria Administrativa	1	11%
	Subseções Judiciárias	1	11%
Técnico Judiciário - Área Judiciária	Subseções Judiciárias	2	22%
Total de respondentes: Cargo CJ-3		9	100%
Diretor FC-6 (n=34)			
Cargo/Vínculo	Área de atuação	Qt/Resposta	%
Agente de Segurança Judiciária	Compras, Licitação, Administração de Serviços Gerais	1	3%
	Núcleo de Segurança Institucional/Inteligência	1	3%
Analista Judiciário - Área Administrativa	Auditoria	1	3%
	Compras, Licitação, Administração de Serviços Gerais	1	3%
	Núcleo de Administração	1	3%
	Tecnologia da Informação, Informática	1	3%
Analista Judiciário - Área Judiciária	Assessoria Jurídica	1	3%
Auxiliar Judiciário - Área Administrativa	Tecnologia da Informação, Informática	1	3%
Comissionado sem vínculo	Auditoria	1	3%
Técnico Judiciário - Área Administrativa	Apoio Judiciário	1	3%
	Auditoria	4	12%
	Administrativo Subseção	1	3%
	Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Saúde e Bem-estar	5	15%
	Orçamento, Financeiro, Contabilidade	2	6%
	Secretaria Administrativa	3	9%
	Tecnologia da Informação, Informática	3	9%
	Subseções Judiciárias	1	3%
Técnico Judiciário - Área Judiciária	Centro Judiciário de Conciliação	1	3%
	Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Saúde e Bem-estar	1	3%
	Material e Patrimônio, Comunicação, Modernização Administrativa	1	3%
	Turmas Recursais	1	3%
Técnico Judiciário - Especialidade Informática	Tecnologia da Informação, Informática	1	3%
Total de respondentes: Função FC-6		34	100%

Fonte: A autora, a partir dos dados coletados no *survey*

Observa-se que apenas 4 diretores de Secretaria Administrativa - Secad participaram do *survey*. O que representa 28,57% do total de 14 diretores, considerando que cada Seção Judiciária conta com um diretor de Secad. Dos 4 participantes, verificou-se que, 3 são analistas, sendo dois da área administrativa e um da área judiciária. O quarto analista é técnico da área administrativa.

Os outros cargos relativos ao CJ-3 referem-se ao diretor da Secretaria Administrativa da Subseção. Presume-se que esses têm funções similares as do diretor da Secretaria Administrativa do órgão, embora num contexto de vinculação às seções judiciárias.

O art. 109 do Regimento Interno do TRF1 disciplina os requisitos para assumir o cargo de diretor-geral da Secretaria do Tribunal, cargo similar ao do diretor de Secretaria administrativa nas Seções Judiciárias. A Resolução 630-007/2006 (BRASIL - TRF1, 2006, online) regulamenta o provimento dos cargos de Diretor da Secretaria Administrativa e de Vara no âmbito da Primeira Região.

Art. 2º A indicação deverá recair, para o exercício do cargo de Diretor da Secretaria de Vara, em bacharel em Direito e, para Diretor da Secretaria Administrativa, em bacharel em Direito, Administração, Ciências Contábeis ou Ciências Econômicas, e será necessariamente instruída com os seguintes documentos: (...) (BRASIL - TRF1, 2006)

Importante destacar que as atribuições dos cargos estão disciplinadas na Resolução CJF n. 212/199¹⁶ e as funções estão definidas no Manual de atribuições do TRF1 e no Regulamento de Serviço de cada seção judiciária. Tais documentos estão disponibilizados no portal do TRF1.

No Quadro 12, são apresentados os cargos e a área de atuação dos burocratas investidos na função de supervisor de seção, código FC-5.

¹⁶ Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/publico/biblioteca/Res20212-1999.pdf>

QUADRO 12 – CARGO E ÁREA DE ATUAÇÃO DO FC-5

Supervisor FC-6 (n=106)			
Cargo/Vínculo	Área de atuação	Qt/Resposta	%
Agente de Segurança Judiciária	Administração e manutenção predial	1	1%
	Compras, Licitação, Administração de Serviços Gerais	2	2%
	Segurança Institucional e Inteligência, Segurança, Transporte	4	4%
Total de respondentes no Cargo		7	7%
Analista Judiciário – Área Administrativa	Administrativo das Subseções	3	3%
	Auditoria	2	2%
	Biblioteca	1	1%
	Compras, Licitação, Administração de Serviços Gerais	5	5%
	Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Saúde e Bem-estar	3	3%
	Material e Patrimônio, Comunicação, Modernização Administrativa	3	3%
	Obras	1	1%
	Orçamento, Financeiro, Contabilidade	2	2%
Secretaria Administrativa	1	1%	
Total de respondentes no Cargo		21	20%
Analista Judiciário – Área Judiciária	Assessoria Jurídica	2	2%
	Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Saúde e Bem-estar	2	2%
	Secretaria Administrativa	1	1%
Total de respondentes no Cargo		5	5%
Analista Judiciário - Área de Tecnologia da Informação	Tecnologia da Informação, Informática	1	1%
Total de respondentes no Cargo		1	1%
Apoio Especializado	Material e Patrimônio, Comunicação, Modernização Administrativa	1	1%
Total de respondentes no Cargo		1	1%
Auxiliar Judiciário - Eletricidade e Comunicações	Tecnologia da Informação, Informática	2	2%
Total de respondentes no Cargo		2	2%
Comissionado sem vínculo	DIREF	1	1%
	Material e Patrimônio, Comunicação, Modernização Administrativa	1	1%
	Protocolo	1	1%
	Tecnologia da Informação, Informática	1	1%
Total de respondentes no Cargo		4	4%
Requisitado	Administrativo das Subseções	1	1%
	Ambiental	1	1%
Total de respondentes no Cargo		2	2%
Técnico Judiciário – Área Administrativa	Administrativo das Subseções	8	8%
	Arquivo judicial e geral	1	1%
	assessoria administrativa ao Diretor do Foro	1	1%
	Assessoria Jurídica	2	2%
	Auditoria	5	5%
	Compras, Licitação, Administração de Serviços Gerais	6	6%
	Comunicação Social	1	1%
	Distribuição	1	1%
	Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Saúde e Bem-estar	14	13%
	Material e Patrimônio, Comunicação, Modernização Administrativa	6	6%
	Orçamento, Financeiro, Contabilidade	6	6%
	Seção de Cálculos Judiciais	1	1%
	Seção de Apoio à Direção do Foro	1	1%
Secretaria Administrativa	6	6%	
Suporte à Diretoria do Foro	1	1%	
Total de respondentes no Cargo		60	57%
Técnico Judiciário – Área Judiciária	Secretaria Administrativa	1	1%
	Subseções Judiciárias	2	2%
Total de respondentes no Cargo		3	3%
Total de respondentes: Função FC-6		106	100%

Fonte: A autora, a partir da análise das variáveis no SPSS

Observando a tabela, verifica-se que os analistas da área judiciária foram lotados na supervisão de uma área administrativa. Desses, dois estão lotados na assessoria jurídica, guardando coerência com o cargo, uma vez que as atribuições dos cargos da área judiciária estão ligadas ao suporte técnico-jurídico, por outro lado, os servidores dos cargos da área

administrativa devem desempenhar suas funções no âmbito da administração da justiça. Entretanto, no TRF1 não há nenhuma política disciplinada o provimento desses cargos, pois o que se vê é que os servidores são lotados livremente nas unidades independentemente da área especializada do seu cargo.

Outro ponto de destaque é a quantidade de técnico Judiciário, seja da área administrativa ou da área judicial, investido em funções gerenciais e executando atividades que extrapolam às atribuições do cargo de nível médio.

TABELA 3 – RELAÇÃO, ESCOLARIDADE, CARGO E TEMPO NO CARGO/FUNÇÃO

		Frequência	Q06- Cargo ou Função comissionada					
			CJ		DIRETOR		SUPERVISOR	
			9		34		106	
			Contagem	% de N da linha	Contagem	% de N da linha	Contagem	% de N da linha
Q03- Escolaridade	Nível Médio	5	0	0%	1	20%	4	80%
	Nível Superior	25	0	0%	4	16%	21	84%
	Especialização	113	9	8%	26	23%	78	69%
	Mestrado	5	0	0%	2	40%	3	60%
	Doutorado	1	0	0%	1	100%	0	0%
Q08- Tempo	menos de 2 anos	34	0	0%	6	18%	28	82%
	mais de 10 anos	41	4	10%	10	24%	27	66%
	de 3 a 5 anos	46	1	2%	15	33%	30	65%
	de 6 a 10 anos	28	4	14%	3	11%	21	75%

Fonte: A autora. A partir da análise descritiva no SPSS

Dos dados coletados, a Tabela 3, sugere a relação entre as variáveis: a escolaridade (Q03), o tempo na função ou cargo comissionado (Q08) e o cargo ou função (Q06). A análise desses dados se mostra relevante para análise da apropriação do conhecimento formal e do conhecimento prático, mobilizado pelos burocratas na atuação das funções chaves da gestão.

Analisando os diretores investidos em CJ-3, observa-se que os 9 respondentes têm alguma especialização, correspondendo a 8% dos 113 respondentes que disseram ter essa titulação. Observa-se que 4 dos 9 diretores investidos em CJ-3 já estão nessa função há mais de 10 anos. Também merece destaque o percentual de 66% correspondendo a 27 servidores investidos na função de supervisores FC-5 por mais de 10 anos.

Em relação ao tempo na função ou cargo comissionado, verifica-se que os burocratas investidos no cargo CJ-3 e que participaram do *survey*, têm permanecido no cargo

mesmo ante a regra de alternância na gestão. Ora, se a permanência nos cargos por esses gestores, asseguram a continuidade e o desempenho da gestão na Seção Judiciária, porque não se evidencia maior desempenho administrativo nesses órgãos?

Eu precisei ter um novo olhar sobre novas questões e também se adaptar às demandas do diretor do Foro, e não só demanda, mas ao estilo de trabalho. Cada um tem seu estilo de trabalho (...) até quando, por exemplo, o diretor do foro titular se afasta por férias ou alguma coisa e um ou outro juiz o substitui, a primeira coisa que eu faço é entrar em contato, pergunto como é que ele quer fazer (...), eu sempre me preocupei assim, eu não posso impor meu ritmo. Eu tenho que entender como que vai funcionar com o juiz com quem eu estou trabalhando e encontrar a melhor forma. (Entrevistado Secad)

Então, você prefere dar continuidade aquele trabalho que está dando certo. Mesmo sem inovação e as coisas vão ficando, (..) sem grandes inovações, sem grandes mudanças, porque não há a marca do gestor (...). Eu não acho que a continuidade significa *mesmice*. Eu acho que ela só significa *mesmice*, se o gestor for do estilo *mesmice*, entendeu? Porque o gestor ele tem que estar sempre se inovando, entendeu? Não existe nada que esteja dando absolutamente certo que não possa melhorar. (Entrevistado#2)

Não muda mesmo... porque ele, acho que tudo o que ele fez ali, aquele café com leite, aquela bobagem, está ótimo. Isso prova que está ótimo, porque ninguém ninguém tira ele do lugar, né? (Entrevistado#3)

Muitos DIREFs novos, não retiram o SECAD nem por competência, mas sim com medo de as SJ não continuarem "rodando" de forma correta, e eles permanecem por 5, 10, 15 anos ou até mais! (Respondente do *survey*, Q37)

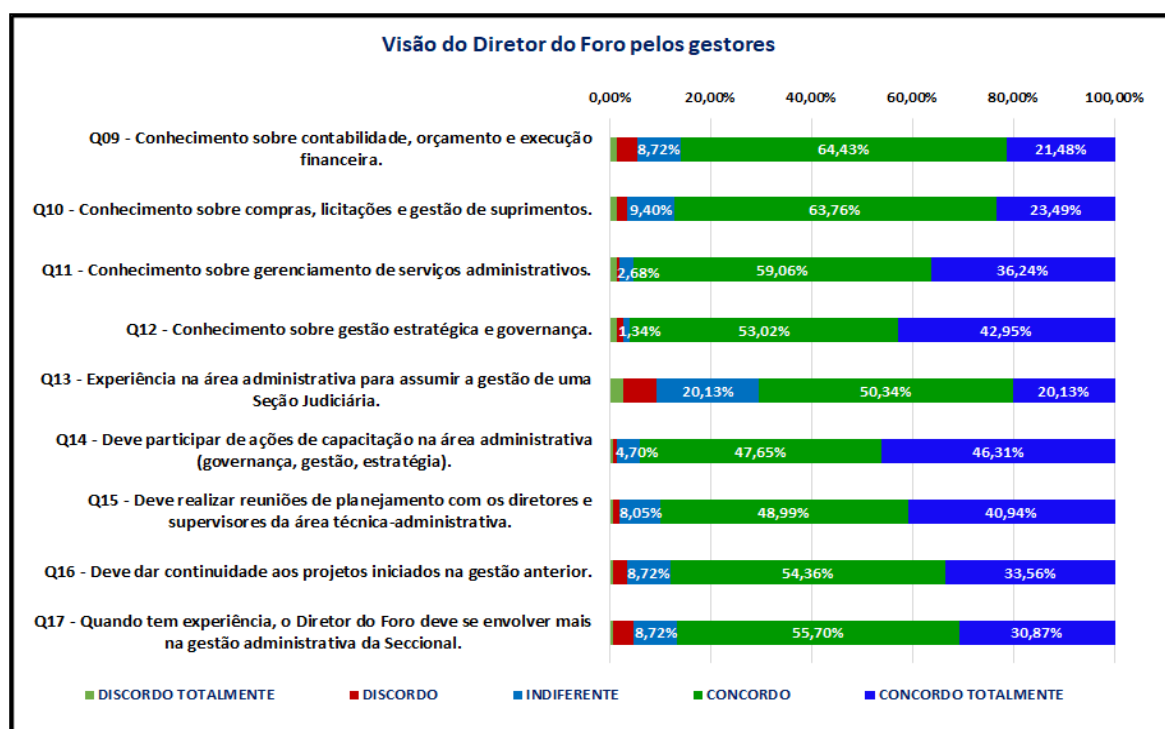
Análise desses segmentos de texto, derivados tanto das entrevistas quanto dos apontamentos registrados no *survey*, associam o desenvolvimento administrativo e a continuidade da gestão à capacidade de inovação do diretor da secretaria administrativa, assim, a mudança em prol de uma boa gestão não ocorre se o Secad se acomoda na função e às suas atribuições “costumeiras” e não muda, não provoca mudanças e continua na “*mesmice*”, sem inovação.

Por outro viés, é esperado que os BME sejam mais favoráveis a permanência nas funções. Todavia, o que merece relevo nessa discussão relacionada à continuidade é qual aspecto deve ser observado em prol do desenvolvimento institucional, a continuidade na função ou a continuidade das políticas e projetos. Por certo, que esses dois aspectos não são necessariamente convergentes, entretanto, é preciso considerar a continuidade da gestão não apenas sobre o viés do BME, mas como esse burocrata tem desenvolvido suas capacidades na implementação de ações que favoreçam a gestão.

6.2.1. Percepções dos gestores sobre a gestão do juiz diretor do Foro

Neste tópico pretende-se analisar a percepção dos gestores (diretores da Secad, das subseções, dos núcleos e supervisores das seções) em relação as capacidades do diretor do Foro. A intenção é observar como esses gestores enxergam as capacidades dos magistrados, quando esses são investidos formalmente na gestão administrativa de um órgão jurisdicionado.

GRÁFICO 3 – PERCEPÇÃO DAS CAPACIDADES DO DIRETOR DO FORO



Fonte: A autora, a partir da análise das variáveis no SPSS

As questões abordaram sobre afirmativas relacionadas às seguintes temáticas: conhecimento (Q09 a Q12), experiência (Q13 e Q17), capacitação (Q14), capacidade relacional e de coordenação interna (Q15) e continuidade de projetos (Q16). Após análise das afirmativas, os respondentes deveriam assinalar o grau de concordância escolhendo um dos pontos da escala *Likert*, que variam entre 1 - Discordo totalmente a 5 - Concordo totalmente. O Gráfico 3 apresenta os maiores percentuais dessas questões.

Como se observa no Gráfico 3, os burocratas que atuam na área administrativa, consideram que o diretor do Foro precisa ter capacidade administrativa para assumir a direção do Foro.

Destacam-se os valores percentuais para as questões Q09 e Q10, visto que mais de 60% dos respondentes concordaram e mais de 20% concordam totalmente que o diretor do Foro precisa ter conhecimento sobre contabilidade, orçamento e execução financeira, e também nas áreas de compras, licitações e gestão de suprimentos.

O que se pode inferir desse grau de concordância é que de fato, sendo o diretor do Foro responsável pela execução do orçamento da Seção Judiciária, é imprescindível que esse tenha algum conhecimento relacionado a execução financeira, considerando ser ele o ordenador de despesa. Sobre essa dificuldade os entrevistados pontuaram:

Lá (na vara) não tem preocupação orçamentária, ou mesmo com compras aquisições e licitações porque isso demanda na Vara da administração, demanda alguma coisa e a Administração afere se tem disponibilidade orçamentária e havendo qual vai ser a priorização dessas demandas e a forma de executá-las (Entrevistado#1)

Para mim e, eu acho que não só eu, como muitos outros administradores têm muito receio com a questão orçamentária. Por que? Por falta total de conhecimento dessas questões. Isso daí eu considero um dos maiores espaços em que a administração do Judiciário... ela se emperra. Pela falta de coragem, sabe? O medo. (...) o nosso tribunal muitas vezes deixa de fazer coisas que são importantes e que outros tribunais, às vezes até conseguem, porque tem um perfil extremamente tradicional no trato da questão orçamentária (...) porque o magistrado, ele fica naturalmente muito inseguro com a relação da questão orçamentária, porque não está habituado a lidar com valores. (Entrevistado#2)

Eu acho que falta um preparo maior do magistrado que vai assumir uma gestão administrativa. O conhecimento, mesmo que das rotinas do setor de orçamento, o financeiro (...), eu acho essa parte mais técnica é difícil e também a parte de capacitação, nossa eu acho que ela é muito falha! (Entrevistado#5)

Em que pese julgar importante o conhecimento a respeito de temas mais inseridos na capacidade técnico-gerencial (Q09 e Q10), a qual refere-se as áreas relacionadas à gestão de pessoas, administração de recursos, sejam orçamentários, patrimoniais, tecnológicos e humanos, logística, etc., os gestores entendem ser mais relevante para o juiz-gestor o conhecimento sobre gerenciamento dos serviços administrativos (Q11), com um percentual total de 95,30%, considerando a escala de concordância (4 e 5).

Observando o percentual das Q12 (95,97%) e Q14 (93,96%), os gestores compreendem que o conhecimento sobre gestão estratégica e governança bem como as ações

de capacitação nessas áreas incluindo a gestão, são mais importantes para o diretor do Foro do que a experiência na área administrativa Q13 (70,47%).

Em relação à Q16, sobre dar continuidade aos projetos iniciados na gestão anterior, verifica-se que como o diretor do Foro assume a gestão sem um planejamento específico para seu mandato, os burocratas preocupam-se com a continuidade daquilo que está em andamento. Assim, a continuidade dos projetos iniciados e a adoção de novas propostas dependem muito da capacidade de interlocução dos gestores junto ao diretor da Secad para buscar o convencimento do diretor do Foro para priorização dessas demandas e implementação de outras.

Algumas alterações realizadas no Regulamento de serviço, em consequência da reestruturação organizacional são propostas sem qualquer estudo ou projeto, uma vez que parece ser “obrigatório” promover alterações na estruturação para atender o comando da Resolução Presi/TRF1 24/2015, bem como o Provimento Coger que diz:

Resolução Presi/TRF1 24/2015

Art. 1º Fica autorizado ao diretor do foro da Seção Judiciária administrar e organizar a estrutura da respectiva seção e subseções judiciárias vinculadas, podendo criar, extinguir, transformar ou remanejar unidades administrativas e funções comissionadas no âmbito das áreas administrativa e de apoio judicial, sem que implique aumento de despesa e observadas as restrições e os limites estipulados nesta Resolução. (Redação dada pela Resolução 9894013, de 10 de março de 2020)

Art. 2º O realinhamento na estrutura organizacional poderá ser realizado tão somente no primeiro ano de gestão da Diretoria do Foro - Dired e será comunicado, de imediato, à Diretoria-Geral do Tribunal, para conhecimento e providências pelas áreas técnicas. (BRASIL - TRF1, 2015)

Provimento Coger Art. 204

VII.

c) submeter ao Tribunal proposta de alteração na organização e na estruturação dos serviços administrativos da seção judiciária; (BRASIL - TRF1, 2020b)

A alteração na estrutura foi tema abordado nas entrevistas com os diretores de Foro. Segundo eles, as alterações foram realizadas ou para atender seus projetos como diretor do Foro, ou para atender proposta da Secad.

O Entrevistado#1 destacou que propor a reestruturação “tentando focar numa linha de colocar a área meio para dar suporte cada vez maior à atividade fim”. O Entrevistado#3 destacou que fez algumas estruturações em alguns núcleos e promoveu mudanças nas funções das secretarias da vara “de modo que todos os juízes terão duas funções FC-5 na sua

assessoria”. O Entrevistado#4 destacou que promoveu as mudanças propostas pela Secad que selecionou “as pessoas que tinham um perfil mais alinhado com as minhas propostas e me sugeriu”.

Sobre as alterações no Regulamento de Serviço e as reestruturações administrativas os respondentes do *survey* também destacaram suas preocupações e apresentaram, voluntariamente, suas observações na questão 37 (Anexo 6), dentre as quais destacam-se: “o magistrado traz a sua equipe e desmantela a equipe anterior” e “o novo gestor deve dar continuidade ao trabalho que estava sendo realizado”.

Fernandes (2016, p. 699) citando Lubambo (2012) diz que a capacidade de uma instância administrativa é condição garantidora da continuidade e do desempenho. A continuidade nas ações administrativas é imprescindível para que se alcance a efetividade pretendida em prol do alcance dos objetivos estratégicos. Nesse sentido Dantas (2009, online) destaca que a descontinuidade administrativa e a falta de planejamento são a causa dos problemas vivenciados pelo Judiciário.

(...)a falta de continuidade nas ações administrativas dos Tribunais e a inexistência de um planejamento ou plano de ações de longo prazo são algumas das causas de um dos maiores problemas enfrentados tanto pela Magistratura quanto pela própria sociedade, que é a morosidade do Poder Judiciário. A prática atual não prima muito pela democracia, impessoalidade, pluralidade e transparência. Em alguns Tribunais o princípio da impessoalidade é literalmente ignorado. A cada eleição e posse de novos gestores, surgem planos e metas diametralmente opostos aos que estão em execução, tudo com base em valores, convicções e experiências eminentemente pessoais. O propósito principal é deixar nomes nos anais, em placas comemorativas e em atos administrativos. (DANTAS, 2009, online)

Da percepção dos gestores sobre a direção do juiz federal na gestão administrativa da Justiça Federal da 1ª Região, pode-se inferir que esses reconhecem os muitos desafios enfrentados na gestão, principalmente em decorrência da ausência de traquejo para as questões administrativas.

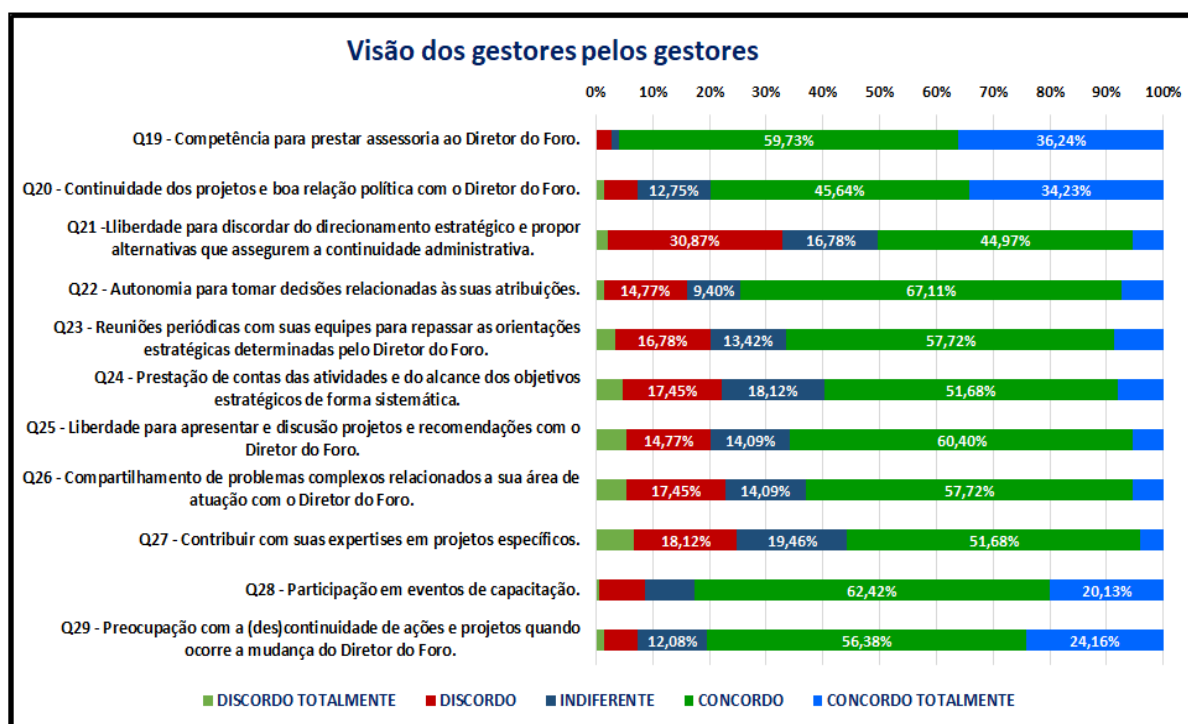
Dessa forma, entendem que a capacitação se faz necessária para mobilizar as capacidades dos juízes, principalmente nas temáticas que fortalecerão sua capacidade de coordenação interna, quer na direção do Foro no período da sua gestão, quer na sua unidade jurisdicional após o mandato. Nisso se vislumbra ganho jurisdicional.

6.2.2. Percepção dos gestores quanto suas capacidades administrativas

Neste tópico pretende-se analisar a percepção dos gestores (diretores da Secad, das subseções, dos núcleos e supervisores das seções) em relação às suas próprias capacidades. O intento é analisar como esses gestores enxergam suas competências para assistir o diretor do Foro nas questões técnicas-gerenciais, bem como assegurar a continuidade administrativa, mesmo diante a alternância da gestão.

Nesse sentido foram elaboradas dez questões (Q19 a Q29), para os respondentes assinalar o grau de concordância escolhendo um dos pontos da escala *Likert*, que variam entre 1- Discordo totalmente a 5 - Concordo totalmente. O Gráfico 4 apresenta os percentuais mais significativos.

GRÁFICO 4 – PERCEPÇÃO DAS CAPACIDADES PELOS GESTORES



Fonte: A autora, a partir da análise das variáveis no SPSS

Observando o somatório do grau de concordância da escala 4 – Concordo e 5- Concordo Totalmente, constata-se que em relação à questão Q19, 95,97% dos gestores entendem que são competentes para prestar assessoria ao diretor do Foro, entretanto, essa competência, na opinião de 55,70% desses burocratas não é considerada quando poderiam contribuir com suas expertises em projetos específicos que envolvam suas atribuições (Q27).

Pressupõe-se que tal expertise é aprimorada com as ações de capacitação (Q28), considerando o percentual de 82,55%.

Também merece destaque a questão relacionada à liberdade desses gestores em discordar do direcionamento do diretor do Foro (Q21), pois embora apresente o percentual de 50,34% daqueles que concordam que possuem essa liberdade, essa questão apresentou o maior percentual de discordância (30,87%), em comparação com as outras questões.

A indiferença apresentada também merece destaque, visto que para a promoção da continuidade administrativa e aprimoramento da gestão, os percentuais apresentados em cada uma das questões evidenciam gestores desmotivados e indiferentes.

A leitura desses percentuais precisa ser analisada a fim de evidenciar a visão desses gestores. Observando o caso da questão (Q21), surgem algumas perguntas: os gestores se mostram indiferentes porque não fazem questão de discordar do direcionamento do diretor do Foro, tendo em vista que a determinação do juiz é incontestável, uma vez que é ele quem dá o tom para a gestão, ou porque esse direcionamento não impacta em suas atribuições?

Na questão (Q23) o percentual dos gestores indiferentes totalizou 13,42%, o que provoca mais uma vez alguns questionamentos: esses gestores não repassam as determinações do diretor do Foro para suas equipes porque não receberam essas orientações ou porque essas orientações não fazem diferença para a equipe técnica?

O percentual mais alto de indiferença foi de 19,46% destacado na questão (Q27). Novamente, busca-se compreender o dado coletado, com indagações que requerem um olhar comparativo com as outras questões. Por que gestores tão capacitados (Q28; 82,55%) e de reconhecida competência (Q19; 95,97%) se mostram indiferentes para contribuir com suas capacidades (Q27; 19,46%), prestar contas de suas atividades (Q24; 18,12%) e compartilhar os problemas complexos de sua unidade (Q26; 14,09%) com o gestor administrativo do órgão?

Tais indagações chamam atenção e precisam ser avaliados com cautela, pois de um lado pode evidenciar gestores que, embora investidos em uma função ou cargo comissionado, com atribuições diretivas específicas, não acreditam mais no sistema organizacional no modelo que está estruturado, o que reflete sua indiferença quanto à gestão e, por outro lado revela gestores que se encontram desmotivados e seguem fazendo o que sempre fizeram, sem qualquer mudança, assim como disse o Entrevistado#3, “não muda (...) porque ele acha que

tudo o que ele fez ali, aquele café com leite, aquela bobagem, está ótimo. Isso prova que está ótimo, porque ninguém tira ele do lugar”.

Por outra senda, a indiferença registrada nessas questões também pode respingar no estilo de gestão, quando o diretor do Foro, embebecido no seu papel de gestor de uma área, da qual não tem competência técnica, não considera ao máximo a capacidade desses burocratas, não porque não queira, talvez até porque não saiba como fazer, por total falta de traquejo administrativo e gerencial.

6.2.3. O papel dos BME para assegurar a continuidade administrativa

De acordo com os dados coletados no *survey*, mais de 70% dos gestores têm preocupação com a continuidade administrativa.

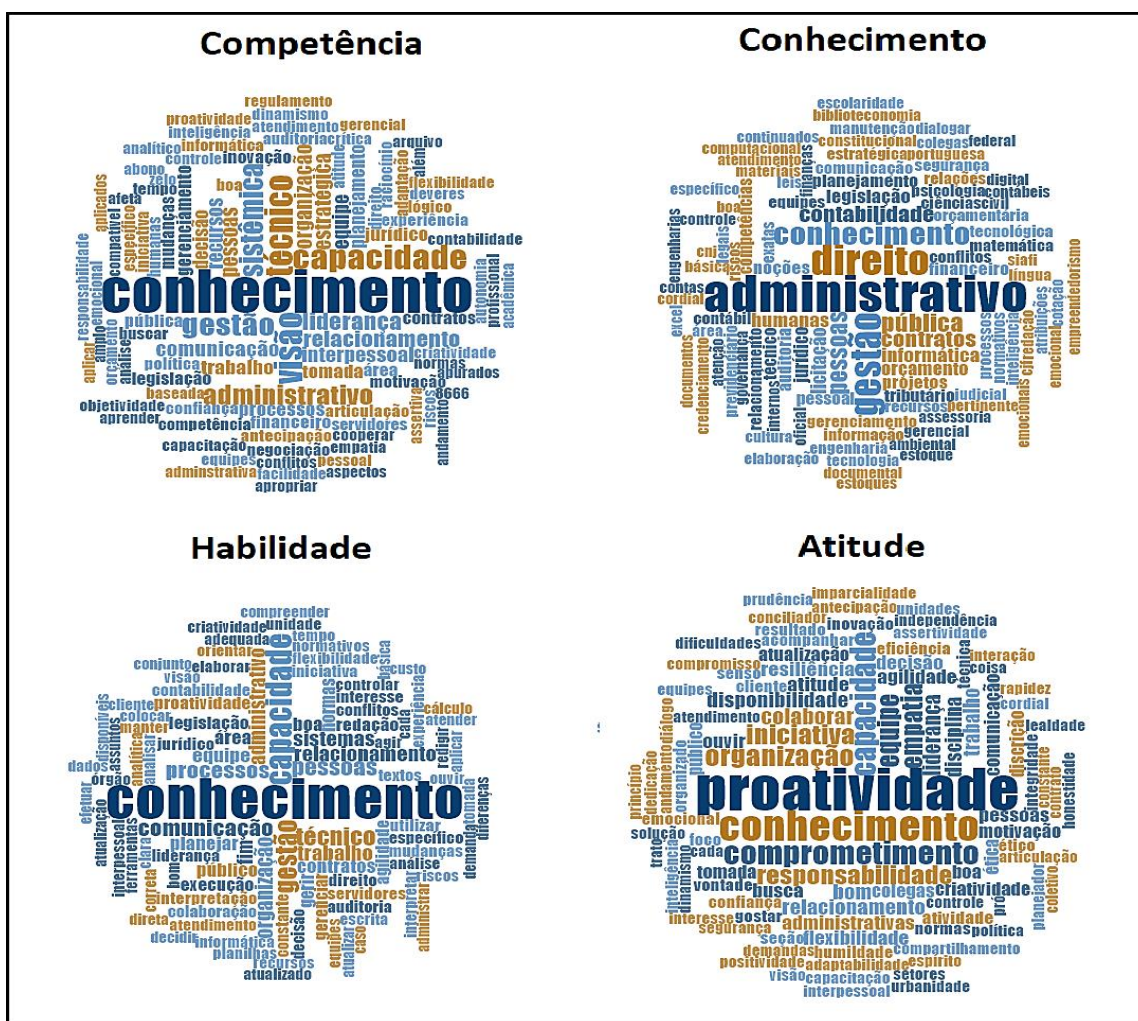
Entretanto, para assegurar a continuidade e o bom assessoramento ao juiz na direção do Foro, esses burocratas precisam aprimorar suas capacidades bem como conhecer suas debilidades e fraquezas, bem como suas potencialidades para que tanto o diretor do Foro quanto o diretor da Secad possam promover projetos em prol do desempenho institucional, garantindo que a gestão seja o suporte para implementação da governança para alcance dos objetivos estratégicos institucionais e monitoramento dos resultados.

Nas questões Q33, Q34, Q35, Q36 os respondentes precisaram olhar para si e para suas atribuições e pensarem em três competências para que ele pudesse atuar na sua área, três conhecimentos essenciais para o exercício da sua função, três habilidades e três atitudes. A análise dessas questões invoca a técnica da associação livre de palavras, onde o respondente, expõe livremente as três primeiras palavras sobre o assunto que lhe está sendo questionado.

Não há dúvidas que os gestores da Justiça Federal da 1ª Região são altamente qualificados, conforme indica a escolaridades desse grupo, e que além disso estão em constante atualização, como se observa no alto percentual da Q28. Esse dado demonstra o estoque de capacidades dos BME, em nível individual, que precisariam ser acionadas para o nível organizacional. No entanto, percebe-se que não há uma compreensão clara sobre a distinção de suas competências, visto que as repostas oferecidas evidenciam termos semelhantes para identificação das competências, conhecimentos, habilidades e atitudes, como se observa nas nuvens de palavras representadas na Figura 15.

Essas questões ofereciam um direcionamento esclarecedor sobre cada atributo, mas ainda assim, percebe-se que diante da linha tênue para compreensão desses atributos, é visível a ausência de compreensão básica para o famoso “CHA”: conhecimento, habilidade e atitude. Também é possível inferir que o formato da questão no questionário, pode ter sido responsável pela ausência de categorização das respostas, revelando, portanto, uma limitação do instrumento, quando optou pelo formato aberto.

FIGURA 15 – NUVEM DE PALAVRAS – COMPETÊNCIA, CONHECIMENTO, HABILIDADE E ATITUDE



Fonte: A autora, a partir da análise dos 200 termos textuais mais frequentes no NVivo®

Isso é compreensível, visto que o TRF1 ainda não disciplinou os princípios basilares da governança de pessoas no âmbito da Justiça Federal da 1ª Região, processo fundamental para mapeamento das competências e levantamento necessário do inventário das capacidades

para definição dos postos chaves, bem como trilhas de capacitação para mobilização de capacidades em prol da continuidade administrativa.

No quadro a seguir, são apresentadas as seis palavras mais frequentes, com destaque para a palavra “conhecimento” que aparece com muita frequência em todas as questões, assim como as palavras “gestão” e “capacidade” que aparecem em pelo menos três das quatro questões.

QUADRO 13 - FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS COMPETÊNCIA, CONHECIMENTO, HABILIDADES E ATITUDES

Competência			
Palavra	Frequência	(%) ponderado	Palavras similares
conhecimento	77	010	conhecer, conhecimento (s), saber
visão	35	005	visão
técnico	35	005	aptidão, proficiência, técnico/a (s)
capacidade	37	004	aptidão, capacidade, competência, habilidade(s)
gestão	29	004	gestão
sistêmica	27	004	sistêmica
Conhecimento			
Palavra	Frequência	(%) ponderado	Palavras similares
administrativo	80	010	administração, administrativo/a(s)
direito	56	007	direito, lei
gestão	56	007	gestão
conhecimento	51	006	conhecer, conhecimento(s), saber
peessoas	26	003	peessoas
pública	24	003	público/a(s)
Habilidade			
Palavra	Frequência	(%) ponderado	Palavras similares
conhecimento	72	008	conhecer, conhecimento(s), saber
capacidade	33	004	aptidão, capacidade, competência(s), habilidade(s)
gestão	23	003	gestão
técnico	18	002	aptidão, proficiência, técnico/a(s)
peessoas	16	002	peessoas
comunicação	15	002	comunicação, comunicador, comunicar
Atitude			
Palavra	Frequência	(%) ponderado	Palavras similares
proatividade	37	006	proativo(a), proatividade
conhecimento	23	004	conhecer, conhecimento, saber
capacidade	15	003	capacidade, competência, competente, habilidade(s)
comprometimento	15	003	comprometimento
organização	12	002	disposição, organização, organizador
equipe	12	002	equipe, grupo

Fonte: A autora, a partir da análise estatística descritiva no NVivo® e Iramuteq.

As questões Q18 e Q32 abordaram os atributos considerados importantes na atuação dos juízes, como diretores do Foro e dos gestores, conforme se observa no Tabela 4.

TABELA 4 – CAPACIDADES IMPORTANTES PARA O DIRETOR DO FORO E GESTORES

	Diretores do Foro										Diretores de Núcleo e Supervisores de Seção									
	Nada importante		Pouco importante		Importante		Muito importante		Extremamente importante		Nada importante		Pouco importante		Importante		Muito importante		Extremamente importante	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Q18.1 e Q32.1- Conhecimento administrativo	0	0%	5	3%	48	32%	52	35%	44	30%	0	0%	1	1%	28	19%	64	43%	56	38%
Q18.2 e Q32.2 - Conhecimento financeiro	0	0%	18	12%	76	51%	42	28%	13	9%	0	0%	17	11%	62	42%	53	36%	17	11%
Q18.3 e Q32.3 - Articulação política	3	2%	22	15%	58	39%	41	28%	25	17%	6	4%	22	15%	60	40%	42	28%	19	13%
Q18.4 e Q32.4 - Visão estratégica	0	0%	2	1%	22	15%	66	44%	59	40%	0	0%	3	2%	22	15%	64	43%	60	40%
Q18.5 e Q32.5 - Confiança na equipe técnica	0	0%	0	0%	11	7%	37	25%	101	68%	0	0%	0	0%	11	7%	48	32%	90	60%
Q18.6 e Q32.6 - Tomada de decisão	0	0%	0	0%	9	6%	53	36%	87	58%	0	0%	0	0%	18	12%	64	43%	67	45%
Q18.7 e Q32.7 - Visão sistêmica	0	0%	0	0%	16	11%	57	38%	76	51%	0	0%	0	0%	21	14%	63	42%	65	44%
Q18.8 e Q32.8 - Antecipação de mudanças	0	0%	4	3%	32	21%	68	46%	45	30%	0	0%	2	1%	31	21%	66	44%	50	34%
Q18.9 e Q32.9 - Implementação de políticas	0	0%	2	1%	36	24%	70	47%	41	28%	0	0%	2	1%	33	22%	64	43%	50	34%
Q18.10 e Q32.10- Gerenciamento dos recursos	0	0%	1	1%	32	21%	66	44%	50	34%	1	1%	2	1%	27	18%	54	36%	65	44%

Fonte: A autora, após análise no SPSS

Em relação ao juiz, na qualidade de diretor do Foro, os gestores respondentes entendem que é extremamente importante que eles tenham confiança na equipe (101; 68%), saibam tomar decisão (87; 58%) e tenham visão sistêmica (76; 51%). Também consideram muito importante que implementem políticas (70; 47%), tenham capacidade de antecipar mudanças (68; 46%). O conhecimento financeiro é considerado importante para 76 (51%) dos respondentes e 58 (39%) acham que é importante que eles tenham capacidade de articulação política.

Nesse sentido, olhando para suas próprias competências, 90 (60%) dos gestores respondentes acham que é extremamente importante ter confiança na equipe, enquanto que 64 (43%) desses gestores acham muito importante que eles tenham conhecimento administrativo, visão estratégica e capacidade para implementar políticas e tomar decisão.

Segundo os respondentes do *survey* é de extrema importância que o juiz-gestor, para atuar como diretor do Foro de um órgão da Justiça Federal da 1ª Região, além da capacidade de tomada de decisão e visão estratégica, tenha também capacidade de articulação política e confiança na equipe técnica. Esses atributos são esperados dos magistrados quando investidos na gestão de uma seção judiciária. A capacidade de antecipação de mudanças,

implementação de políticas e gerenciamento de recursos está mais alinhado aos gestores de médio escalão, do que propriamente ao diretor do Foro.

É nítida para a maior parte dos gestores, aquilo que é extremamente importante para a atuação dos diretores do Foro e o que, de fato, não tem importância ou tem pouca importância para que o juiz atue na direção do Foro.

Isso já não é tão claro quando os gestores respondentes olham para aquilo que importa no exercício de suas atribuições na gestão administrativa, apresentando variação nas respostas. O que é bem compreensível, dado que o conhecimento financeiro, por exemplo, será de extrema importância para os gestores lotados na área financeira ou orçamentária, já a visão estratégica seria muito mais importante para os gestores que trabalham com implementação de políticas do que para quem trabalha com orçamento.

Entretanto, mesmo com esse olhar, destaca-se o papel dos BME na interlocução com a equipe técnica. É deveras de muita importância que esses gestores desenvolvam seus conhecimentos administrativos para empreender ações necessárias para promover o aperfeiçoamento da gestão, considerando as constantes mudanças impostas pelo sistema organizacional da Seção Judiciária.

6.2.3. Impactos da gestão do juiz na continuidade administrativa

Na questão 30, os gestores apontaram os impactos mais relevantes percebidos na alternância de gestão, conforme se observa na Tabela 5, é possível ter uma visão de como os gestores percebem os impactos na mudança da gestão.

Em geral, 21% dos gestores respondentes apontaram que um dos maiores impactos decorrentes da alternância na direção do Foro redundava na insegurança institucional ocasionada pelo estilo de gestão do juiz-gestor.

Para os diretores investidos no cargo de CJ-3, as alterações no clima organizacional (7; 25%) são mais impactantes, seguida da insegurança institucional (5; 18%) e da lentidão nas tomadas de decisão (5; 18%).

TABELA 5 – IMPACTOS DECORRENTE DA ALTERNÂNCIA DA GESTÃO

Q30 - Os impactos mais relevantes gerados na Seção Judiciária decorrentes da alternância do Diretor do Foro.	Diretor Secad CJ-3	% Coluna	Diretor de Núcleo FC-6	% Coluna	Supervisor de Seção FC-5	% Coluna	Total Geral	% Coluna
Instabilidade na equipe técnica com possível alteração dos titulares dos núcleos e seções	4	14%	20	19%	69	20%	93	20%
Mudança no regulamento de serviço, alterando as atribuições dos núcleos, seções e serviços	1	4%	9	9%	32	9%	42	9%
Motivação da equipe pela possibilidade de implementação de novos projetos	2	7%	12	12%	18	5%	32	7%
Lentidão nos processos de tomada de decisão e de priorização de projetos	5	18%	8	8%	33	10%	46	10%
Insegurança no ambiente institucional quanto ao estilo de gestão do futuro juiz-gestor	5	18%	23	22%	72	21%	100	21%
Alterações no clima organizacional decorrentes do estilo de gestão do juiz-gestor	7	25%	20	19%	67	19%	94	20%
Implementação de novas políticas e novos projetos estratégicos	2	7%	5	5%	26	8%	33	7%
Revisão de normativos e alteração de decisões	2	7%	6	6%	24	7%	32	7%
Criação de cargos para acomodar amigos	0	0%	0	0%	1	0%	1	0%
Alteração na Secad	0	0%	0	0%	1	0%	1	0%
Regra de alternância	0	0%	0	0%	2	1%	2	0%
Total	28	100%	103	100%	345	100%	476	100%

Fonte: A autora, a partir da análise no SPSS

Observa-se que tanto para os diretores de núcleo-FC-6 (23; 22%) como para os supervisores – FC-5 (72; 21%) a insegurança institucional é apontada como um dos impactos mais relevantes gerados pela alternância na direção do Foro.

Isso se explica, considerando a possibilidade de destituição da função comissionada, considerando o caráter de livre nomeação e exoneração dessas funções e cargos comissionados, bem como pela interrupção de processos e projetos que podem ser descontinuados, a depender do direcionamento do juiz na direção do Foro.

Segundo os diretores de núcleo a alternância provoca impacto no clima organizacional (20; 19%) a regra de alternância também provoca instabilidade técnica (20; 19%).

Ainda sobre a alternância na direção do Foro, na questão Q31 os respondentes indicaram seu grau de concordância após análise das proposições apresentadas. A Tabela 6, evidencia a visão desses burocratas.

TABELA 6 – ALTERNÂNCIA NA DIREÇÃO DO FORO

31 - Nível de concordância sobre a alternância do Diretor do Foro.	Frequência absoluta (fabs) e %(proporção)										Estatística descritiva	
	Discordância				Indiferença		Concordância				Média	Moda
	1	2	Σ	%	3	%	4	5	Σ	%		
Q31.1 - Nada muda, a equipe continua fazendo o que sempre fez.	10	71	81	54%	19	13%	41	8	49	33%	2	2
Q31.2 - Descontinuidade de alguns projetos estratégicos.	6	47	53	36%	23	15%	67	6	73	49%	3	4
Q31.3 - Aquisição de novas competências e habilidade para atender os projetos do juiz-gestor	6	19	25	17%	40	27%	80	4	84	56%	4	4
Q31.4 - Sobrestamento dos projetos e processos administrativos em andamento.	10	56	66	44%	43	29%	36	4	40	27%	3	2
Q31.5 - Impacto sobre o clima organizacional.	3	18	21	14%	25	17%	89	14	103	69%	4	4
Q31.6 - Desajustes na coordenação estratégica.	8	38	46	31%	41	28%	55	7	62	42%	3	4
Q31.7 - As mudanças são resultante do alinhamento estratégico.	10	32	42	28%	46	31%	60	1	61	41%	3	4

Fonte: (Silva-Dias, 2021) elaborado pela autora a partir da análise das variáveis no SPSS.

Para 69% dos respondentes a alternância na direção do Foro influencia o clima organizacional. 56% concordam que há necessidade de aquisição de novas competências e habilidades para atendimento das demandas do juiz-gestor.

Observando o comando da questão, pode-se fazer um ranking dos três impactos considerados mais relevantes, considerando o total de concordância e discordância dos gestores.

1º Impacto no clima organizacional (69%);

2º Aquisição de novas competências e habilidades para atendimento da nova gestão (56%);

3º Descontinuidade de alguns projetos estratégicos (49%);

De acordo com essa tabela, mais de 54% discordam da afirmativa “nada muda”, o que valida a afirmativa de que as mudanças são derivadas do alinhamento estratégico, com a concordância de 41% dos gestores respondentes.

Dos 149 respondentes, 44% discordam que há sobrestamento dos projetos e processos administrativos em andamento, o que se pressupõe, de fato, é que a alternância não altera a rotina dos projetos e processos administrativos em curso, o que não acontece com os projetos estratégicos, na visão de 49% dos gestores essa descontinuidade é um dos problemas gerados na alternância do diretor do Foro.

Destaca-se que 43 gestores (29%) indicaram indiferença quanto ao sobrestamento dos projetos administrativos, infere-se que de fato, isso não é caracterizado como um problema, considerando que tais processos estão no âmbito das atribuições rotineiras desses gestores, não dependente, porém, de qualquer diretriz do diretor do Foro.

Observa-se que na Resolução Presi/TRF1 n. 11416629 que institui o Sistema de Governança do TRF1, apresenta diretrizes para promover a transição da gestão, a fim de assegurar a “transmissão do conhecimento necessário para a continuidade”.

Art. 23 O Tribunal elaborará o seu Programa de Sucessão da Gestão, sob a coordenação das áreas de gestão de pessoas e do conhecimento e a colaboração de todas as unidades demandadas, sendo exigida, para a sua aprovação pelo CGER-JF1, a análise técnica prévia da unidade de gestão estratégica, disponibilizando-o no portal do TRF 1ª Região até julho/2022.

Art. 24 A transição da gestão se dará nos termos do Regimento Interno, cabendo ao gestor anterior e à sua equipe a efetiva transmissão do conhecimento necessário para a continuidade da gestão, bem como o acesso aos arquivos e modelos de documentos e às boas práticas adotados no período. (BRASIL - TRF1, 2020c)

Tal diretriz endossa a preocupação com a continuidade administrativa, conquanto seja apenas um comando normativo, a transferência de arquivos e modelos de documento, não necessariamente significa que o novo gestor dará prosseguimento às ações iniciadas pela gestão anterior.

6.3. Gestão administrativa: As Capacidades da Justiça Federal da 1ª Região

O que se observa após análise detida dos dados coletados e das informações levantadas tanto nas entrevistas, quanto no *survey* e documentos estudados é que, de fato, é urgente um olhar mais cuidadoso para a gestão administrativa da Justiça Federal da 1ª Região.

Tanto do lado de quem assume o encargo de administrar a máquina administrativa, como do lado daqueles que fazem a máquina rodar, pois há o anseio pelo desenvolvimento institucional, mas, esse encontra-se contido na formalidade rígida que impõem travas para que haja continuidade de projetos e dos processos que têm por último a prestação jurisdicional.

Todavia, diante de um corpo de burocratas altamente qualificados, observa-se que pouco se faz, pouco se avança, visto que administrativamente, pouco se tem feito para mobilizar capacidades necessárias para tirar a gestão do lugar comum onde se encontra.

6.3.1. Nada muda, se nada muda.

Com base nas falas dos BME, responsáveis pela gestão administrativa de uma seção judiciária na Justiça Federal da 1ª Região, o que se percebe é que a cada nova gestão, há um grande consumo de energia para adaptação ao novo juiz-gestor e é assim que a instabilidade institucional se instala, até que se tenha uma visão do perfil do novo diretor do Foro e como ele irá conduzir seu mandato.

Mudanças ocorrem, sem qualquer estudo prévio, ou projeto apontando as razões da alteração da estrutura organizacional. Embora as capacidades sejam garantidoras de desempenho, nenhuma inferência foi percebida para que essas capacidades sejam mobilizadas em favor do desempenho organizacional.

As mudanças concebidas no âmbito da gestão do Judiciário, são consequência de recomendações do TCU, que tem oferecido em seus acórdãos os ditames orientadores para a implementação de políticas, práticas e até mesmo procedimentos relacionados à gestão, cabendo ao gestor, no polo passivo, determinar que os gestores adotem providências para atender essas recomendações. Silva-Dias (2019, p. 13) destaca que as recomendações da auditoria interna quanto do TCU promovem melhoria na gestão.

Verifica-se, porém, que as recomendações, sugestões e opiniões emitidas pela unidade de auditoria interna não tem força executora, o que as torna totalmente dependente de uma ação deliberativa do gestor, a quem compete a tomada de decisão em relação a implementação de qualquer ato ou procedimento envolvendo, assim, os setores administrativos envolvidos estrategicamente. (SILVA-DIAS, 2019, p. 20, 21)

Nada muda se o gestor não estiver antenado às boas práticas para impulsionar o desempenho da Seção Judiciária em prol dos objetivos estratégicos. Nada muda se os gestores não forem conduzidos ao máximo de suas capacidades, atentos às recomendações orientadoras quer da auditoria interna, quer do TCU ou do CNJ ou mesmo do diretor do Foro.

Nesse sentido, Valle (2018, p. 94) destaca que “o CNJ é citado repetidamente, apontado como elemento externo capaz de influenciar, justificar e provocar mudanças substanciais com vistas a oportunizar a continuidade em nível superior, por intermédio de novas configurações de governança”.

Nesse diapasão, é necessário encarar que a gestão está estagnada e precisa avançar para evidenciar o desenvolvimento institucional e aumentar a capacidade dos gestores para implementação de políticas e procedimentos que ofereçam ganho e efetividade para aperfeiçoamento da prestação jurisdicional.

Apesar do estoque de capacidades existente no âmbito das seções judiciárias, a percepção dos respondentes é que não há mudança, e quando essa há não alcança com propriedade os objetivos para o desenvolvimento. É possível inferir que as evidências de inércia, acomodação e de mudanças podem ser consequências de decisões sem embasamento apoiados na realidade do órgão e suas capacidades, ou pela ausência de apoio interno para dar andamento ou seguimentos a projetos e políticas que promoveriam o desenvolvimento institucional.

6.3.2. Visão sistêmica distorcida

A visão distorcida do propósito organizacional é um dos empecilhos para que as seções judiciárias da 1ª Região avancem em direção ao desempenho institucional. Percebe-se uma disputa entre a área meio e a área fim, onde, claramente, se vê o malabarismo do diretor do Foro e a angústia dos gestores da área meio, que não enxergam sua importância na estrutura orgânica.

Valle (2018, p. 88) explica que quando a área técnica não é ouvida, aumenta o sentimento de desprestígio o que leva “à desmotivação dos servidores, os quais passam a ter uma atitude menos propositiva”. De acordo com esse pesquisador, “a estrutura administrativa do Poder Judiciário tem foco na diferenciação em vez de na integração” (p. 89) e que na prática há “certo isolamento” o que acentua a estrutura hierarquizada.

Donato (2006, p. 54) salienta que a organicidade do Judiciário ampara-se na função jurisdicional que se encarrega das atividades institucionais de julgar, e na sua função atípica atribuída à gestão administrativa da organização, assim é preciso “adequação dos meios aos

objetivos (fins) pretendidos para garantir máxima eficiência” a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos”.

Mas, assim como as asas de um avião, a estrutura do Poder Judiciário não se equilibra apenas com as atribuições da área-fim. Também, é salutar repetir, propositalmente, que faz parte dessa arquitetura a chamada área-meio, que é responsável pelas atividades estruturantes e administrativas dos órgãos, não podendo ser, portanto, reduzida sua importância. (SILVA-DIAS, 2021, p. 134)

Silva-Dias (2021, p.134) chama atenção para a importância do equilíbrio entre a área fim e a área meio e, nesse sentido, destaca a necessidade de corrigir e ampliar a visão sistêmica para compreender que a gestão tem seu papel estratégico para assegurar o alcance da prestação jurisdicional.

Nesse sentido, a visão sistêmica seria amplamente fortalecida com a integração entre a função administrativa do órgão e sua função jurisdicional, essa concretamente a finalidade dos órgãos do judiciário. Assim, a gestão administrativa conduzida pelo juiz-gestor requer aproximação desse com os burocratas de médio escalão, os que detêm a função técnico-gerecencial, isso implica na discussão de estratégias, iniciativas, projetos, metas, ações e políticas visando a continuidade em favor da prestação fim do órgão, bem como seu desenvolvimento institucional.

A mobilização das capacidades em prol do desempenho institucional requer, tanto do diretor do Foro como dos gestores de médio escalão, esforços concentrados para promover a integração entre a gestão e a jurisdição.

6.3.3. Disrupção ou continuidade – O desafio da capacidade institucional.

Temas relacionados à continuidade administrativa é recorrente quando se avalia a gestão administrativa de um órgão público. É, portanto um desafio da gestão prover meios para que os gestores prossigam implementado políticas e ações em favor do aperfeiçoamento dos órgãos da Justiça Federal na 1ª Região.

Isso implica na adoção de um plano estratégico para compreender o caminho que se quer percorrer em prol da eficiência da prestação jurisdicional. Valle (2018, p. 74) destaca que “se além da alternância de poder houver insuficiente atenção quanto à manutenção de

políticas e programas consolidados, aumenta a probabilidade de ocorrência da típica descontinuidade”, acrescenta também o fato dos juízes não terem habilidade gerencial, refletindo um perfil mais desprovido de “capacitação direcionada à gestão”.

Donato (2006, p. 11) considera que por temor à toga e também por falta de conhecimento dos reais obstáculos as críticas ao Judiciário eram superficiais. Silva-Dias (2021, p. 133) destaca que é urgente “considerar as críticas formuladas, rever a rota a fim de enfrentar o diagnóstico (...) e começar a caminhada na implantação de práticas e ações para tornar o trabalho do Judiciário relevante e eficiente, enquanto organização pública”.

Além disso, também é importante rever a estrutura, atualizar os normativos e considerar o cabedal de conhecimento construído, bem como as capacidades mobilizadas para evitar a disrupção administrativa.

Por fim, o que se observa, é que para promover a continuidade da gestão administrativa, mesmo diante da alternância na direção do Foro, tanto os diretores do Foro quanto os gestores da área administrativa precisam invocar suas capacidades em prol do desempenho institucional.

Importante salientar que não há oposição entre assegurar a continuidade administrativa e promover as mudanças que são decididas no âmbito da capacidade política do juiz-gestor. A existência do cargo político voltado para a gestão administrativa se justifica quando o juiz, na qualidade de diretor do Foro, entende a natureza política desse cargo em uma seção judiciária e promove o alinhamento entre a gestão e os objetivos estratégicos.

Dessa forma, ele pode e deve corrigir problemas, melhorar processos, implementar novas ações e projetos que possam assegurar o desenvolvimento do órgão sem comprometer a continuidade, que é requisito para a boa administração.

Esse é o grande desafio dos magistrados e burocratas, aproveitar a alternância na direção do Foro para rever as rotinas administrativas, os projetos em andamento e a capacidade técnico-gerencial dos burocratas em prol da continuidade e do desenvolvimento institucional.

No Quadro 14, apresenta as capacidades percebidas a partir das entrevistas e do *survey* realizado com os 149 gestores, qualificados nesta pesquisa como burocratas de médio escalão.

QUADRO 14 – CAPACIDADES QUE ASSEGURAM A CONTINUIDADE ADMINISTRATIVA

	Capacidades	Principais atores	Indicativo
Capacidade Relacional	Coordenação interna	Diretor do Foro (juizes investidos na função)	<ul style="list-style-type: none"> • Visão sistêmica • Conhecimento de governança e gestão • Gerenciamento de pessoas • Monitoramento e controle • Tomada de decisão • Liderança
		Diretor Secad (CJ-3)	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento de pessoas • Monitoramento e controle • Visão sistêmica
Capacidade Administrativa	Técnico-gerencial	BME Diretor Secad (CJ-3) Diretor Administrativo da Subseção (CJ-3) Diretores Núcleo (FC-6) Supervisores de Seção (FC-5)	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento técnico (orçamento, contábil, pessoas, compras, licitações, serviços gerais, gestão, governança, gestão de risco, obras, auditoria) • Conhecimento dos normativos e regulamentos • Habilidades administrativas (planilhas, relatórios, sistemas, cálculos, gerenciamento) • Habilidade tecnológicas (portal, sistemas, web, Apps)
		Juizes (como gestor da unidade jurisdicional)	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento gestão de pessoas e gestão de processos

Fonte: Silva-Dias (2021). Elaborado pela autora após análise dos resultados.

Como se observa, na Justiça Federal as principais capacidades para assegurar a continuidade da gestão são: relacional e administrativa.

A capacidade de coordenação interna atribui-se ao diretor do Foro no seu papel institucional de conduzir a gestão de uma seção judiciária e aos diretores da Secad no seu papel de interlocutor das diretrizes do juiz-gestor aos demais gestores que atuam na área administrativa.

O aspecto técnico-gerencial é atribuído aos gestores de médio escalão que estão inseridos na gestão administrativa exercendo os mais diversos papéis adstritos à gestão e, também, aos juizes quando no exercício da gestão administrativa de sua unidade jurisdicional.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração da justiça é um tema relativamente novo no debate acadêmico, pois os estudos com foco no Judiciário dão enfoque ao trabalho jurisdicional e nas questões pertinentes à esfera processual e às áreas do direito.

O estudo sobre a gestão administrativa dos órgãos da Justiça Federal de 1º Grau da 1ª Região tem como objetivo avaliar as capacidades administrativas dos juízes investido como diretor do Foro e dos gestores, qualificados neste trabalho como burocratas de médio escalão, que trabalham *pari passu* na gestão de uma seção judiciária, os quais são responsáveis para promover a continuidade administrativa em prol do desenvolvimento institucional. O foco não está na prestação jurisdicional e sim nas capacidades administrativas que possam promover a continuidade administrativa, em prol dos objetivos finalísticos do Judiciário.

Compreender os aspectos da gestão dos magistrados, no exercício da função administrativa, identificando suas capacidades como diretor do Foro e suas percepções quanto à gestão administrativa bem como a percepção dos gestores da área administrativa que auxiliam e prestam assessoria a esse diretor foi um dos objetivos deste trabalho de pesquisa.

Para fundamentar este estudo, verificou-se poucos artigos e pesquisas nessa área, entretanto, buscou-se nas principais bases de dados científicos artigos, teses e dissertações que abordassem os temas relacionados às capacidades institucionais, burocracia de médio escalão, continuidade administrativa e governança judicial, os quais de forma integrada deram formatação ao referencial teórico desta dissertação com o propósito de construir a abordagem sistemática para analisar as capacidade que promovem a continuidade da gestão administrativa das seções judiciárias, mesmo diante da alternância do juiz, na direção do Foro.

O problema de pesquisa se revela na pergunta: Quais as capacidades administrativas necessárias para promover a continuidade na gestão de uma seção judiciária, considerando a alternância dos magistrados na direção de um órgão da Justiça Federal da 1ª Região? Para responder essa pergunta e buscar o alcance dos objetivos propostos foram realizadas cinco entrevistas com juízes que atuaram como diretor do Foro em alguma das 14 seções judiciárias, também foi realizado um *survey* com os gestores que atuam na gestão

administrativa, investidos em funções e cargo de confiança (CJ-3, FC-6 e FC-5), os quais foram qualificados neste trabalho como burocratas de médio escalão, obtendo um total de 149 respondentes. Também foi realizada pesquisa documental nos regulamentos de serviço, normativos e processos que corroborassem com o propósito deste estudo.

As informações e dados coletados foram analisados com auxílio dos softwares Iramuteq e NVivo[®]. O processamento do *corpus* construído a partir das entrevistas forneceu elementos gráficos e codificações que ratificaram e confirmaram os pressupostos teóricos observados. O SPSS foi utilizado para análise quantitativa e estatística dos dados coletados no *survey*.

Do resultado das análises constatou-se que as capacidades da Justiça Federal da 1^a Região para promover a continuidade da gestão administrativa, se esbarra na ausência de ações e procedimentos que considere a mobilização dessas capacidades e o aperfeiçoamento daquelas que foram percebidas ao longo do estudo, concluindo-se que o conceito de capacidades ainda está em construção.

Embora os dispositivos orientadores estejam prescritos no normativo que trata do Sistema de Governança do TRF1, verifica-se que é mister uma determinação específica do gestor para dar efetividade ao início dos estudos para mobilizar as capacidades necessárias para o desempenho da administração da justiça, além de inventariar aquelas que têm assegurado o mínimo de desempenho percebido na gestão, ainda que de forma amadora, improvisada e imatura.

O estudo mostrou que o estilo de gestão do diretor do Foro orienta as ações dos gestores de médio escalão. Dos 149 gestores de médio escalão, que participaram do *survey*, 21% apontaram que há maior insegurança institucional em consequência ao estilo da gestão do futuro juiz-gestor.

Observou-se também neste trabalho, que se o juiz-gestor tiver foco mais administrativo, ele estará mais envolvido na gestão da Seção Judiciária e, conseqüentemente, promoverá a alteração do diretor da secretaria administrativa (Secad). Mas se o foco for mais jurisdicional constatou-se, nos casos estudados, que ele preferirá manter o diretor da Secretaria Administrativa-Secad, quem atuará no assessoramento do juiz-gestor sendo o elo entre esse e os demais BME.

Embora o diretor da Secad seja enquadrado como burocrata de alto escalão, conforme define a Resolução Presi/TRF1 n.11416629/2020 (BRASIL - TRF1, 2020c) que

institui o Sistema de Governança do TRF1, a compreensão ofertada pela teoria da burocracia o enquadra como burocrata de médio escalão, cujo importante papel está na interlocução com o juiz-gestor e os demais burocratas.

Na compreensão dos gestores que responderam ao *survey*, para melhor desempenho dos juízes na direção do Foro, faz-se necessário a capacitação desses nos temas relacionados à governança, gestão e planejamento estratégico.

Outra evidência percebida, por meio da análise documental, está relacionada à mobilização de capacidades para atender às recomendações da auditoria, do TCU e do CNJ no tocante à implementação de políticas e ações relacionadas aos processos administrativos. Tais recomendações, embora não tenha o dever de fazer, têm impulsionado os gestores de médio escalão a mobilizar capacidades e competências para propor ao juiz-gestor as mudanças estruturais e organizacionais necessárias para atendê-las.

Chamou atenção os diversos entraves para o desenvolvimento da gestão, relacionados a formalidades resguardadas em normativos arcaicos e desatualizados, falta de conhecimento nas questões administrativas por ausência de capacitação específica e prévia para os juízes que devem assumir a gestão administrativa do órgão, para apropriação de capacidades necessárias para desenvolver sua gestão.

Percebeu-se certa apatia por parte dos BME na condição de assessoria técnica-gerencial do juiz-gestor, cujo papel tem sido mais proeminente ao diretor da Secad. Tal percepção, aponta que esses gestores não estão sendo desafiados, suas capacidades parecem estagnadas à rotina de suas atribuições e tarefas. O estudo apontou que o desenvolvimento administrativo e a continuidade da gestão estão vinculada à capacidade de inovação do diretor da secretaria administrativa, ou seja, a mudança em prol de uma boa gestão não ocorre se o Secad se acomoda na função e às suas atribuições “costumeiras” e não provoca mudanças e desafia os demais gestores.

Além disso, constatou-se que a mudança requer o mínimo de conhecimento e um pouco de ousadia para enfrentar as disfunções orgânicas e estruturais do Judiciário, e assim ajustar a visão sistêmica e buscar o alinhamento estratégico da área meio com a área finalística, considerando a eficiente entrega da prestação jurisdicional à sociedade.

Outrossim, diante do desafio para promover a continuidade administrativa, tendo por certo o parâmetro legal que impõe a interrupção da gestão a cada dois anos, é preciso que os gestores, que são servidores altamente qualificados e especializados e aqui foram

categorizados como burocratas de médio escalão, compreenda seu papel e mobilizem sua capacidade técnico-gerencial para atuar de forma estratégica em prol do aprimoramento da gestão e, assim, possam apresentar projetos e propostas suggestionando aos diretores do Foro proposições que o permitam a fomentar sua gestão para além dos dois anos de mandato.

Por outro lado, também é preciso confrontar a arquitetura organizacional, fundamentada em normas desatualizadas e ultrapassadas para (re) considerar o papel do juiz-gestor como “autogoverno” do Judiciário e avaliar quais as capacidades que precisam ser mobilizadas para que esse ator contribua com a administração da justiça de forma eficiente e sem sofrimento na conciliação da gestão com suas atribuições jurisdicionais.

Quanto aos gestores, burocratas de médio escalão, atuantes na área administrativa, espera-se que avoquem suas capacidades administrativas para desempenharem o importante papel na assessoria dos diretores do Foro, fornecendo proposições de longo prazo a fim de garantir a continuidade da gestão administrativa em prol do desempenho institucional. O estudo apresentou os indicativos relacionados à dimensão de coordenação interna, no contexto da capacidade relacional dos diretores do Foro e dos diretores de Secretaria Administrativa, e também à dimensão técnico-gerencial, no âmbito da capacidade administrativa tanto dos BME quanto dos diretores do Foro, quando esses estão na gestão das unidades jurisdicionais.

Alguns questionamentos teimam em aparecer a partir do real e do possível na gestão administrativa de um órgão do Judiciário: Será que o acúmulo de atividades a que está sujeito o juiz-gestor tem trazido ganho para administração da justiça e para a prestação jurisdicional? Será que há eficiência na manutenção do *status quo* que tem colocado travas no desempenho institucional dos órgãos do Judiciário? Será que os magistrados estão deveras preparados para desempenhar função distinta de sua área de conhecimento?

Essas questões simplórias invocam coragem para o enfretamento de mudanças necessárias para que o Judiciário se posicione num cenário organizacional arquitetado nas boas práticas de gestão e governança e não em formalidades falecidas que põem travas no desempenho institucional.

Após o esforço empírico de analisar os conceitos relacionados à capacidades administrativas, com base nos estudos sobre capacidade de políticas públicas, alinhando-os aos pressupostos relacionados à atuação dos burocratas de médio escalão, considera-se que este estudo alcançou seu objetivo geral, uma vez que apresenta pontos importantes de

reflexão sobre a capacidade da gestão administrativa da Justiça Federal à luz da alternância formal na direção do Foro e os aspectos que podem promover a (des)continuidade da gestão.

Portanto, considera-se que este trabalho demonstra sua relevância quando traz para a arena do debate a temática relacionada à administração da justiça e apresenta a abordagem teórica fundamentada nos estudos sobre as capacidades, a burocracia de médio escalão e sobre a continuidade administrativa. Presume-se que tais assuntos poderiam fazer parte da trilha de aprendizagem de todos os envolvidos na gestão do Poder Judiciário, para que as inferências teóricas façam diferença *práxis* da gestão administrativa dos órgãos do Judiciário.

Como sugestão de futuras pesquisas, seria interessante estudar o papel do diretor da Secretaria Administrativa-Secad das seções judiciárias, para compreensão do nível de influência desse ator na gestão administrativa. Também seria interessante um estudo comparativo sobre as capacidades administrativas dos Tribunais Regionais Federais. Além disso, considerando a recente criação do TRF6 e saída da Seção Judiciária de Minas Gerais do TRF1 seria útil para o debate evidenciar a capacidade de organização e adaptação organizacional desse tribunal.

A fim de provocar a reflexão no âmbito do TRF1, pretende-se elaborar um *policy memo* para encaminhamento ao Conselho de Administração do TRF1 para análise das proposições apontadas pelos entrevistados no que diz respeito à acumulação das funções jurisdicionais e administrativas, bem como sugestão de revisão normativa dos requisitos de graduação exigidos ao diretor de secretaria administrativa-Secad, haja vista o surgimento de outros cursos na área de administração pública, governança e gestão.

Com o intuito de dar maior publicidade a este trabalho de pesquisa, uma cópia será encaminhada ao CNJ para inclusão no repositório de artigos, dissertações e teses que envolvem temas de interesse do Poder Judiciário.

A expectativa é que a partir desta pesquisa, outros estudos e pesquisas empíricas sejam realizados, a fim de destacar a administração da justiça no debate acadêmico. Ademais, considerando a escassez de estudo nessa área e a abrangência interdisciplinar deste trabalho, certamente a contribuição deste estudo se reflete na possibilidade de ampla aplicação no âmbito da Administração Pública.

8. REFERÊNCIAS

- AKUTSU, Luiz. Governança Judicial: Construção e Validação De Modelo Teórico-Metodológico. 2014. UNB, Brasília, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/16196>. Acesso em: 14 jul. 2020.
- AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. Revista Direito GV, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 183–202, 2012. DOI: 10.1590/s1808-24322012000100008. Disponível em: www.scielo.br. Acesso em: 13 abr. 2020.
- ARGUELHES, Diego Werneck; LEAL, Fernando. O argumento das “capacidades institucionais” entre a banalidade, a redundância e o absurdo. Revista Direito, Estado e Sociedade, [S. l.], n. 38, p. 3–41, 2014. DOI: 10.17808/des.38.184. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/>. Acesso em: 1 set. 2020.
- ATAÍDE, Vicente de Paula. O novo juiz e a administração da Justiça: repensando a seleção, a capacitação e a avaliação dos magistrados federais. In: JUDICIÁRIOS, Centro de estudos (org.). Administração da Justiça Federal: concurso de monografias, 2004. 1. ed. Brasília: Centro de estudos Judiciários-CEJ/CJF, 2005. v. 10p. 59–106. Disponível em: <http://www.jf.gov.br/cjf/>. Acesso em: 21 set. 2020.
- BACELLAR, Roberto Portugal. Juiz servidor, gestor e mediador. Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, Brasília, p. 163, 2013. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/>.
- BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. [s.l.: s.n.]. v. 22 Disponível em: <http://books.google.com/>.
- BARROSO, Luís Roberto. Judicialização, Ativismo Judicial e legitimidade democrática. [S. l.], p. 1–29, 2008. Disponível em: files/61/Barroso - Unknown - Judicialização.pdf. Acesso em: 18 set. 2020.
- BRASIL-CJF. Centro de Estudos Judiciários. [s.d.]. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf>. Acesso em: 19 fev. 2022.
- BRASIL-CNJ. Guia de gestão por competências no Judiciário. Brasília. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/>.
- BRASIL. ENAP. Capacidades estatais para produção de políticas públicas: resultados do survey sobre serviço civil no Brasil. Cadernos Enap, [S. l.], v. 56, p. 74, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/>
- BRASIL. Lei no 11798, de 29 de outubro de 2008. Planalto.org, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/. Acesso em: 19 fev. 2022.
- BRASIL - CJF. Regimento Interno Do Conselho De Administração. Brasília, 2019. p. 15. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/>
- BRASIL - TRF1. Resolução TRF1 n. 630-07/2006. 2006. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/>. Acesso em: 23 nov. 2021.
- BRASIL - TRF1. RESOLUÇÃO PRESI - 24/2015 – Consolidada. Brasil, 2015. p. 8. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/dspace/>. Acesso em: 29 out. 2021.
- BRASIL - TRF1. Regimento Interno do TRF1. Atualizado pela Emenda Regimental 2, de 13/09/2019. Brasília. 2017. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/data/files/>
- BRASIL - TRF1. Guia de boas-vindas da Primeira Região. Brasília. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/dspace/handle/123/172228>
- BRASIL - TRF1. Relatório de Gestão Tribunal Regional Federal da 1a Região - Trf1/2018. Brasília. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/data/files>. Acesso em: 8 set. 2020.
- BRASIL - TRF1. Relatório de Gestão Tribunal Regional Federal da 1a Região - Trf1/2020. Brasília. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/data/files/>.

- BRASIL - TRF1. Provimento Coger – 10126799. Brasil, 2020b. p. 153. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/data/files/>
- BRASIL - TRF1. Resolução Presi - 11416629/2020. Institui o Sistema de Governança e Gestão da Justiça Federal da 1ª Região. Brasil, 2020d. p. 1–11. Disponível em <https://portal.trf1.jus.br/lumis/portal/file>
- BRESSER-PEREIRA, Luiz. Estratégia para novo Estado. Revista de Economia Política, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 24–38, 1997.
- BRITO, Samyr Leal da Costa. Gestão das varas de justiça: uma reflexão sobre o uso da inovação para redução da morosidade do processo judicial. 2017. Disponível em: <http://bit.ly/AmbitojuridcoGesVaras> . Acesso em: 7 set. 2020.
- CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. Iramuteq: um software gratuito para análise de dados textuais. Temas em Psicologia, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 513–518, 2013. DOI: 10.9788/TP2013.2-16. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php>. Acesso em: 18 ago. 2021.
- CARVALHO, Rogério Tobias De. Pode um juiz atuar em processo de outro? 2014. Disponível em: <http://bit.ly/AmbJurJuizAtuar>. Acesso em: 7 set. 2020.
- CAVALCANTE, Pedro; LOTTA, Gabriela. Burocracia de Médio Escalão: perfil, trajetória e atuação. Brasília: Enap, 2015. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream>.
- CAVALCANTE, Pedro; LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa Elias De. Burocracia de Médio Escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas. In: Burocracia de Médio Escalão: perfil, trajetória e atuação. Brasília: Enap, 2015. p. 23–56.
- CAVALCANTE, Pedro; PIRES, Roberto. Governança Pública: Construção de Capacidades para a Efetividade da Ação Governamental. [S. l.], p. 20, 2018. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php>.
- CHAVES, Luciano Athayde. O juiz e a governança do Poder Judiciário: do modelo burocrático ao democrático. Revista da Ejuse, [S. l.], v. 20, n. 2012, p. 25–54, 2014. Disponível em: <https://core.ac.uk/> . Aces so em: 29 maio. 2021.
- CINGOLANI, Luciana. The State of State Capacity: a review of concepts, evidence and measures. MERIT Working Papers. [s.l.] : United Nations University - Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology (MERIT), 2013. Disponível em: <http://bit.ly/3csy6r6State> . Acesso em: 21 set. 2020.
- COUCEIRO, Julio Cezar da Silveira. Princípio da Separação de Poderes em corrente tripartite. Revista Âmbito Jurídico, [S. l.], n. 94, p. online, 2011. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br> .
- DANTAS, Adriano de Mesquita. Poder Judiciário: Planejamento e gestão estratégica. 2009. Disponível em: <https://conjur.com.br/2009-out-28/>.
- DIPP, Gilson. A realidade da administração da Justiça Federal. Revista Centro de Estudos Judiciais, [S. l.], n. 13, p. 103–119, 2001. Disponível em: <https://core.ac.uk/>. Acesso em: 19 fev. 2022.
- DONATO, Verônica Chaves Carneiro. O Poder Judiciário no Brasil: Estrutura, Críticas e Controle. 2006. Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Fortaleza, 2006. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br>.
- FEITOSA, Gustavo Raposo Pereira; PASSOS, Daniela Veloso Souza. O concurso público e as novas competências para o exercício da magistratura: uma análise do atual modelo de seleção. Sequência, Florianópolis, v. 76, p. 131–154, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br>. Acesso em: 9 fev. 2022.
- FERNANDES, Fabiana Silva. Capacidade institucional: uma revisão de conceitos e programas federais de governo para o fortalecimento da administração pública. FGV EBAPE, São Paulo, v.

- 14, n. 3, p. 695–704, 2016. DOI: 10.1590/1679-395128311.
- FREITAS, Vladimir Passos De. A Eficiência na Administração da Justiça. 2004. Disponível em: <https://www.ajufergs.org.br>. Acesso em: 16 set. 2020.
- GAZOTO, Luís Wanderley. A reforma do Poder Judiciário. 1999. UNB, Brasília, 1999. DOI: 10.12660/rda.v21i1.1998.47129. Disponível em: <https://sites.google.com/site/>.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- GOMIDE, Alexandre De Ávila; PEREIRA, Ana Karine; MACHADO, Raphael. O conceito de capacidade estatal e a pesquisa científica. *Sociedade e Cultura*, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 3–12, 2017. DOI: 10.5216/sec.v20i1.51311. Disponível em: <http://www.redalyc.org>.
- GOMIDE, Alexandre de Ávila; PIRES, Roberto Rocha Coelho. Capacidades estatais e democracia: a abordagem dos arranjos institucionais para análise de políticas públicas. In: GOMIDE, Alexandre de Ávila; PIRES, Roberto Rocha Coelho (org.). *Capacidades Estatais e Democracia: arranjos institucionais de políticas públicas*. Brasília: IPEA, 2014. p. 15–28.
- GONÇALVES, Samantha Ferreira Lino. Gestão do magistrado: ferramenta para efetivar a justiça no judiciário tocantinense. *Âmbito Jurídico*, [S. l.], p. online, 2015. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos>.
- GUIMARÃES, Tomas Aquino; GOMES, Adalmir Oliveira; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; OLIVEIRA, Ines; PIAZENTIN, Tânia. Conflitos e ambiguidades de papéis no trabalho de juízes: As percepções de juízes portugueses. *Revista de Administração Pública*, [S. l.], v. 51, n. 6, p. 927–946, 2017. DOI: 10.1590/0034-7612156373. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/>.
- KARPSAK, Paulo Augusto Braz. Capacidade administrativa nas instituições de ensino superior públicas: Proposta de avaliação para os técnicos administrativos. 2018. UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, São Mateus, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/jspui/>. Acesso em: 9 abr. 2021.
- KLAMT, Luciana Maria; SANTOS, Vanderley Severino Dos. O uso do software IRAMUTEQ na análise de conteúdo - estudo comparativo entre os trabalhos de conclusão de curso do ProfEPT e os referenciais do programa. *Research, Society and Development*, [S. l.], v. 10, n. 4, p. 15, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i4.13786.
- LAIRD, John R. et al. Inhibition of Neointimal Proliferation With Low-Dose Irradiation From a β -Particle-Emitting Stent. *Circulation*, São Paulo, v. 93, n. 3, p. 529–536, 1996. DOI: 10.1161/01.CIR.93.3.529. Disponível em: <https://www.ahajournals.org/>.
- LIMA, Alcides Saldanha. A reforma gerencial do poder judiciário - um caso concreto: inovações na 10a vara da Seção Judiciária Federal do Estado do Ceará, no triênio 2005–2007. In: *REVISTA ESMAFE*. Recife. v. 1p. 53–132.
- LIMA, George Marmelstein. Organização e administração dos Juizados Especiais Federais. In: *CENTRO DE ESTUDOS JUDICIÁRIOS* (org.). *Administração da Justiça Federal: concurso de monografias – 2004*. Brasília. p. 107–166.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. [s.l.: s.n.].
- MORAES, Alexandre De. *Direito constitucional - Atualizada com a EC n.º 39/02*. 13. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2003. Disponível em: <https://jornalistaslivres.org/>. Acesso em: 27 ago. 2020.
- MOTA, Janine da Silva. Utilização do Google Forms na pesquisa acadêmica. *Revista Humanidades e Inovação*, [S. l.], v. 6, n. 12, p. 371–380, 2019. Disponível em: <https://revista.unitins.br/>.
- NG, Gar Yein. A discipline of judicial governance? *Utrecht Law Review*, 2011. DOI: 10.18352/ulr.149.
- NOGUEIRA, José Marcelo Maia. *A Gestão do Poder Judiciário: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do Judiciário brasileiro*. 2010. FGV, São Paulo, 2010. Disponível em:

- <http://bibliotecadigital.fgv.br/>. Acesso em: 27 ago. 2020.
- NOGUEIRA, José Marcelo Maia; DE OLIVEIRA, Kátia Michelle Matos; VASCONCELOS, Alan Pereira de; OLIVEIRA, Leonel Gois Lima. Estudo exploratório da eficiência dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros usando a Análise Envoltória de Dados (DEA). *Revista de Administração Pública*, [S. l.], v. 46, n. 5, p. 1317–1340, 2012. DOI: 10.1590/S0034-76122012000500007.
- OLIVEIRA, Clarice Gomes De. A tipologia de downs para agentes burocráticos: uma análise empírica. 2007. \UNB, Brasília, 2007. Disponível em: <https://repositorio.unb.br>.
- OLIVEIRA, Vanessa Elias De; ABRUCIO, Fernando Luiz. Burocracia de médio escalão e diretores de escola: um novo olhar sobre o conceito. *Burocracia e Políticas Públicas no Brasil: interseções analíticas*, [S. l.], n. Xxxv, p. 207–225, 2018.
- PANCERI, Regina. *Desenvolvimento Institucional*. Florianópolis, [s.n.]. Disponível em: <https://www.uaberta.unisul.br/>
- PAULO, Vicente Paulo; ALEXANDRINO, Marcelo. *Direito Constitucional Descomplicado*. 14ª ed. Rio de Janeiro: Método, 2015.
- PAULSEN, Leandro. A Justiça Federal: uma proposta para o futuro. In: *A Justiça Federal: uma proposta para o futuro*. 2. ed. Brasília: Conselho da Justiça Federal, 1995. p. 9–76. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/> . Acesso em: 8 set. 2020.
- PEREIRA, Ana Karine; MACHADO, Raphael Amorim; CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; GOMIDE, Alexandre de Ávila; BERSCH, Katherine; MAGALHÃES, Amanda Gomes; GOELLNER, Isabella de Araújo; PIRES, Roberto Rocha Coelho. *Qualidades do Governo e Capacidades Estatais: Resultado do survey sobre governança aplicado no Brasil*. Brasília: IPEA, 2019. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/>
- PERIUS, Oneide; ARAÚJO, Rodrigo da Silva Perez. Rumo a governança dos tribunais. *Revista Vertentes do Direito*, v. 4, p. 168–190, 2017. Tocantins. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/>
- PINHEIRO, Ivan Antônio; VIEIRA, Luciano José Martins; MOTTA, Paulo Cesar Delayti. Mandando Montesquieu às favas: o caso do não cumprimento dos preceitos constitucionais de independência dos três poderes da república. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, p. 1733–1760, 2011. DOI: 10.1590/s0034-76122011000600006. Disponível em: <https://www.scielo.br/>. Acesso em: 17 abr. 2020.
- PIRES, Roberto Rocha Coelho. Burocracias, gerentes e suas “Histórias de Implementação”: Narrativas do sucesso e fracasso da implementação de programas federais. 2011. Disponível em: <http://bit.ly/2RRO5plAnpocsPapers> . Acesso em: 21 set. 2020.
- PIRES, Roberto Rocha Coelho. O trabalho na burocracia de médio escalão e sua influência nas políticas públicas. In: *Burocracia e Políticas Públicas no Brasil*. Cap. 7. Brasília, Ipea/Enap, p. 185–206. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8609>
- RAMESH, M.; HOWLETT, Michael P.; SAGUIN, Kidjie. Measuring Individual-Level Analytical, Managerial and Political Policy Capacity: A Survey Instrument. *SSRN Electronic Journal*, Lee Kuan Yew School of Public Policy Research Paper No. 16-07 n. 65, p. 1–36, 2016. DOI: 10.2139/ssrn.2777382. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2777382>.
- REIS, Marizaura; CAMÕES, De Souza; KOGA, Natália Massaco; CAMÕES, Marizaura de Souza; FERNANDES, Ciro Campos Christo. State Capacities and Public Policy Implementation: A Proposal for an Integrated Framework of Analysis. 3rd International Conference on Public Policy (ICPP3), Singapore, p. 1–35, 2017. Disponível em: <https://www.ippapublicpolicy.org/file>
- RENAULT, Sérgio Rabello Tamm. Ainda a reforma do judiciário. Brasília. *Revista da Escola Nacional de Magistratura*, v. 2, n. 5, abr. 2008. Disponível em: <https://core.ac.uk/>. Acesso em: 27 ago. 2020.

- RIBEIRO, Adriano da Silva; GAGLIARDI, Ricardo. Sistema de Administração da Justiça: a Liderança do Juiz de Direito Moderno. *Trabalhos do EnAJUS 2020 - EnAJUS*. In: (Tomas de Aquino Guimarães; Adalmir de Oliveira Gomes; Edson Ronaldo Guarido Filho, Org.) *ENAJUS 2020*, Curitiba. Anais [...]. Curitiba: IBEPES, 2020. Disponível em: <https://www.enajus.org.br/>. Acesso em: 9 fev. 2022.
- RIOS NETO, Antônio Sales. *A Descontinuidade Na Administração Judiciária: Até Quando?* 2009. Disponível em: <http://bit.ly/yumpuDescontinuidade>. Acesso em: 20 set. 2004.
- ROBINSON, Nick. *Judicial Architecture and Capacity*. 2016. Disponível em: <https://poseidon01.ssrn.com/>. Acesso em: 6 jul. 2020.
- RODRIGUES, José Renato. *Juiz substituto deve ter mesma estrutura que juiz titular*. 2014. Disponível em: <http://bit.ly/ConjurJuizSubstituto>. Acesso em: 7 set. 2020.
- SANTOS, Cátia Mucida dos; CASTILHO, Isolda Veloso de; KILIMNIK, Zélia Miranda. O Juiz de Direito como gestor: competências necessárias para uma difícil conciliação de papéis. *Revista Gestão e Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 6, n. 2, p. 15, 2006. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/>.
- SILVA-DIAS, Eliene Pereira da. A Importância da Auditoria Interna na Prestação de Contas da Gestão Administrativa da Seção Judiciária do Distrito Federal. *SSRN Electronic Journal*, [S. l.], p. 23, 2019. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3953308>. Acesso em: 30 out. 2021.
- SILVA-DIAS, Eliene Pereira da. Governança Judicial: Estratégia para a efetividade da gestão no judiciário. In: *Produção de conhecimento: visões e perspectivas*. Rio de Janeiro: Pembroke Collins, 2021. v. 1p. 120–142. Disponível em: www.pembrokecollins.com. Acesso em: 30 jan. 2021.
- SILVA, Paulo Eduardo Alves da; FILHO, Paulo Ricardo Arena. Ser juiz ou ser gestor - Percepções e Práticas de Gestão Judiciária na Magistratura Estadual, Federal e do Trabalho no Estado de São Paulo *Direito Público*, [S. l.], v. 17, n. 91, p. 117–142, 2020. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br>. Acesso em: 1 out. 2021.
- VALLE, Alvamari Costa do. *Impacto da descontinuidade administrativa na execução do planejamento estratégico*. 2018. Universidade Salvador, Salvador, 2018. DOI: 10.1056/nejmoa1407279. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/>.
- VIEIRA, Luciano Jose Martins; PINHEIRO, Ivan Antônio. Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a Gestão do Poder Judiciário. In: *ENANPAD 2008*, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro p. 16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/>. Acesso em: 7 set. 2020.
- WU, X.; RAMESH, M.; HOWLETT, M. Policy capacity: A conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. *Policy and Society*, [S. l.], v. 34, n. 3–4, p. 165–171, 2015. DOI: 10.1016/j.polsoc.2015.09.001. Disponível em: <https://www.researchgate.net/>. Acesso em: 21 set. 2020.

9. ANEXOS

Anexo 1 – Entrevista semiestruturada

Perguntas para a entrevista com os juizes que foram diretores do Foro		
Seq.	Perguntas	Dimensão da capacidade
1	V. Exa. ao ser nomeado para assumir a direção da Seção Judicial se afastou das atividades jurisdicionais?	operacional organizacional
2	Suas atribuições como juiz envolviam alguma atividade administrativa.	operacional individual
3	Que diferenças V. Exa. poderia pontuar entre as atribuições como Diretor do Foro e suas atribuições como juiz?	operacional individual
4	De quem V. Exa. acha que é a função administrativa? Qual seria a função da equipe técnica?	política organizacional
5	V.Exa., avaliou os projetos já iniciados e assegurou a continuidade deles, ou esses projetos não estavam inseridos no seu planejamento?	política organizacional
6	V.Exa., como diretor do Foro, implementou algum projeto relacionado à gestão administrativa da seção judiciária?	política organizacional
7	V.Exa., como diretor do Foro, realizou reuniões com os gestores das áreas técnicas? Qual o objetivo dessas reuniões?	política organizacional
8	V.Exa. apresentou para seus colaboradores algum plano estratégico para sua gestão?	analítica sistêmica
9	V. Exa. promoveu alguma alteração no regulamento de serviço? Caso positivo, a alteração partiu de sua visão estratégica ou da solicitação da equipe técnica.	operacional sistêmica
10	V.Exa. promoveu alguma alteração na composição do corpo técnico, substituindo algum diretor ou supervisor? Por quê?	política organizacional
11	V.Exa. encontrou alguma resistência por parte do corpo técnico administrativo em relação a. alguma proposição ou tomada de decisão?	política organizacional
12	V. Exa. coordenava o trabalho técnico da equipe administrativa ou delegava ao Diretor da Secretaria Administrativa?	operacional organizacional
13	V.Exa. participou de alguma ação de capacitação voltada para a área de gestão administrativa, ou promoveu esse tipo de capacitação para os gestores?	operacional organizacional
14	V.Exa. formulou metas de desempenho para a equipe de gestores (gestores)?	operacional sistêmica

Fonte: Silva-Dias (2021). Elaborada pela autora.

Anexo 2 – Convite para participação da entrevista

À Diref-XX,

Sou Eliene Dias, servidora da SJDF, lotada na SECGA/TRF1, aluna do Mestrado em Governança e Desenvolvimento na Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.

Referido Mestrado teve início em mar/2019, com duração prevista para dez/2021 e, atualmente, estou na fase de coleta de dados para elaboração da dissertação para conclusão do curso, sob a orientação da professora Dra. Natália Massaco Koga-Ipea/Enap.

Nessa linha, impende destacar que uma das metodologias utilizadas para elaboração de dissertação consiste na coleta, mediante a concretização de uma entrevista, de dados que servirão de suporte para a conclusão do Mestrado.

Dessa forma, venho por meio desta, formular um convite à **Exa. Dr(a). xxxxxxxx**, no sentido de participar de entrevista acadêmica, cujo propósito é coleta de tais dados para análise e fundamentação de estudos sobre o tema **Capacidades Administrativa do Judiciário**, tendo como foco a gestão administrativa, a partir do trabalho realizado, na Justiça Federal da 1ª Região, pelos juízes na direção do Foro, bem como pelos gestores da área administrativa (diretores e supervisores).

Certamente, a contribuição do(a) **Dr(a). xxxxxxxx** será extremamente valiosa, considerando sua experiência na titularidade da diretoria do Foro da SJXX.

Dessa forma, e na esperança de Sua Excelência manifestar interesse e disponibilidade e, assim, me conceder a honra de entrevistá-la, solicito a gentileza de agendamento em data e horário mais conveniente, **até início do mês de agosto**, para realização da entrevista via Teams.

Ressalto, por oportuno, que por ocasião do agendamento encaminharei um rol de perguntas da entrevista semiestruturada, bem como o Termo de Consentimento. De antemão, informo que a entrevista será gravada e os dados coletados serão anonimizados para análise e fundamentação do trabalho acadêmico.

Desde já, agradeço atenção e aguardo contato.

Respeitosamente,

Eliene Pereira da Silva Dias

Assessora Adjunta VI

SecGA/TRF1

Telefone para contato: 984756730 ou via Teams

Anexo 3 – Termo de Livre Consentimento

TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO

O(A) **Exa. Dr(a). xxxx** foi esclarecida sobre o estudo relativo ao tema “Capacidades Administrativas da Justiça Federal” objeto do projeto de pesquisa desenvolvido pela mestranda e pesquisadora **Eliene Pereira da Silva Dias**, com orientação da Prof.^a **Dra. Natália Massaco Koga**. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação no tratamento dispensando, sendo-lhe facultado retirar sua concordância na continuidade da pesquisa a qualquer momento.

A pesquisa tem como objetivo estudar as "**Capacidades Administrativas do Judiciário**", considerando a alternância do magistrado na Direção do Foro de uma seção judiciária evidenciando sua relevância considerando a escassez de estudos e pesquisas focados na administração dos órgãos do Poder Judiciário. Destaca-se que não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar aos voluntários pela participação, nesse sentido, caso haja qualquer despesa decorrente desta participação não haverá o seu ressarcimento pela pesquisadora.

O (A) **Exa. Dr (a). xxxx não** será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo e seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. A pesquisadora irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e privacidade, sendo que em caso de obtenção de fotografias, vídeos ou gravações de voz os materiais ficarão sob a propriedade da pesquisadora responsável. Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente, para fins de pesquisa, e os resultados poderão ser publicados.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi encaminhado ao entrevistado por e-mail para ciência e anuência, devendo ser devolvido com o seu “**De acordo**”. Dessa forma, o (a) **Exa. Dr (a). Xxxx** manifesta seu livre consentimento na participação voluntária da entrevista acadêmica realizada em xx.xx.xxxx.

Eliene Pereira da Silva Dias.

Mestranda em Governança e Desenvolvimento

Contato: via Teams ou celular 61 98475 6730

Anexo 4 – Survey - Formulário de pesquisa

Pesquisa Acadêmica – Gestão Administrativa TRF1

Prezados colegas da Justiça Federal da 1ª Região,

O objetivo dessa pesquisa é fundamentar o estudo sobre as Capacidades Administrativas do Judiciário, considerando a alternância do magistrado na Direção do Foro de uma seção judiciária. O propósito é produzir uma Dissertação, a partir desta pesquisa, para obtenção do título de Mestre por esta pesquisadora no Mestrado em Governança e Desenvolvimento da Escola Nacional de Administração Pública. A professora Dra. Natália Massaco Koga é a orientadora deste trabalho.

A pesquisa é direcionada aos Diretores e aos Supervisores de Seção das Seções Judiciárias, que atuam na área administrativa da Justiça Federal da 1ª Região. O preenchimento do questionário levará de 10 a 15 minutos. As perguntas referem-se à gestão administrativa do magistrado diretor do Foro sob a ótica dos diretores e supervisores da área técnica-administrativa. Os dados são coletados anonimamente e as informações serão tratadas e consolidadas no âmbito acadêmico para fins de pesquisa.

O questionário é dividido em 3 partes:

1. Perfil demográfico e funcional dos respondentes;
2. Análise das capacidades administrativas para a direção do foro;
3. Análise das capacidades administrativas dos diretores de núcleo e supervisores de seção.

De antemão, agradeço seu apoio e colaboração neste trabalho, considerando meu esforço para construir um estudo de relevância para discussão no âmbito do Poder Judiciário, tendo em vista a escassez de artigos acadêmicos na área administrativa.

Eliene Pereira da Silva Dias - Mestranda em Governança e Desenvolvimento

Dra. Natália Massaco Koga - Orientadora

Qualquer dúvida em relação ao questionário, objetivos ou qualquer esclarecimento entre em contato comigo pelo Teams (Eliene Pereira da Silva Dias). PRAZO PARA RESPOSTA: 16 DE JULHO/2021

Perfil demográfico e funcional dos respondentes

Q01 - Informe seu gênero. *

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer
- Outro: _____

Q02 - Informe sua faixa etária. *

- até 25 anos
- 26 a 40 anos
- 41 a 55 anos
- 56 a 59 anos
- 60 a 65 anos mais de
- 65 anos

Q03 - Informe sua escolaridade. *

- Nível fundamental
- Nível médio Nível
- superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Outro: _____

Q04 - Informe a Seção Judiciária que você está lotado. *

- SJAC - Seção Judiciária do Acre
- SJAM - Seção Judiciária do Amazonas
- SJAP - Seção Judiciária do Amapá
- SJBA - Seção Judiciária da Bahia
- SJDF - Seção Judiciária do Distrito Federal
- SJGO - Seção Judiciária do Goiás
- SJMA - Seção Judiciária do Maranhão
- SJMG - Seção Judiciária de Minas Gerais
- SJMT - Seção Judiciária do Mato Grosso
- SJPA - Seção Judiciária do Pará
- SJPI - Seção Judiciária do Piauí
- SJRO - Seção Judiciária de Rondônia
- SJRR - Seção Judiciária de Roraima
- SJTO - Seção Judiciária do Tocantins

Q05 - Informe o seu cargo *

- Agente de Segurança Judiciária
- Analista Judiciário – Área Administrativa
- Analista Judiciário – Área Judiciária
- Comissionado sem vínculo
- Técnico Judiciário – Área Administrativa
- Técnico Judiciário – Área Judiciária
- Outro: _____

Q06 - Qual o cargo ou função comissionada que você exerce? *

- Assessor Adjunto - FC06
- Diretor - CJ
- Diretor - FC06
- Supervisor - FC05
- Não se aplica. Não exerço cargo em comissão ou função comissionada

Q07 - Qual sua área de atuação no exercício do cargo ou função comissionada?*

- Assessoria Jurídica
- Auditoria
- Compras, Licitação, Administração de Serviços Gerais Gestão de
- Pessoas, Recursos Humanos, Saúde e Bem-estar Orçamento,
- Financeiro, Contabilidade
- Secretaria Administrativa
- Tecnologia da Informação, Informática
- Varas, Subseções Judiciárias
- Material e Patrimônio, Comunicação, Modernização Administrativa
- Administrativo das Subseções (financeiro, orçamento, contabilidade, gestão de pessoas, compras, licitação, serviços gerais)
- Outro: _____

Q08 - Há quanto tempo você ocupa esse cargo em comissão ou função comissionada? *

- menos de 2 anos
- de 3 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- mais de 10 anos
- Não se aplica. Não exerço cargo em comissão ou função comissionada.

Análise das capacidades administrativas para a direção do Foro

Sobre os conhecimentos que o Diretor do Foro deve ter para a gestão administrativa da Seção Judiciária, qual o seu grau de concordância. Para responder basta assinalar uma nota que indique o grau de concordância com as informações apresentadas.

Destaca-se que não existem respostas “certas ou erradas”. O que importa é como você analisa as capacidades necessárias dos gestores e do juiz-gestor para assegurar a continuidade administrativa a gestão de uma seção judiciária.

Q09 - O Diretor do Foro deve ter algum conhecimento sobre contabilidade, orçamento e execução financeira. *

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Indiferente
- 4. Concordo
- 5. Concordo totalmente

Q10 - O Diretor do Foro deve ter algum conhecimento sobre compras, licitações e gestão de suprimentos. *

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Indiferente
- 4. Concordo
- 5. Concordo totalmente

Q11 - O Diretor do Foro deve ter algum conhecimento sobre gerenciamento de serviços administrativos. *

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Indiferente
- 4. Concordo
- 5. Concordo totalmente

Q12 - O Diretor do Foro deve ter algum conhecimento sobre gestão estratégica e governança. *

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Indiferente
- 4. Concordo
- 5. Concordo totalmente

Q13 - O Diretor do Foro deve ter alguma experiência na área administrativa para assumir a gestão de uma Seção Judiciária. *

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Indiferente
- 4. Concordo
- 5. Concordo totalmente

Q14 - O Diretor do Foro deve participar de ações de capacitação na área administrativa (governança, gestão, estratégia). *

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Indiferente
- 4. Concordo
- 5. Concordo totalmente

As próximas afirmativas relacionam-se à percepção da ATUAÇÃO DO MAGISTRADO como gestor da Seção Judiciária.

Q15 - O Diretor do Foro deve realizar reuniões de planejamento com os diretores e supervisores da área técnica-administrativa. *

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Indiferente
- 4. Concordo
- 5. Concordo totalmente

Q16 - O Diretor do Foro deve dar continuidade aos projetos iniciados na gestão anterior. *

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Indiferente
- 4. Concordo
- 5. Concordo totalmente

Q17 - Quando tem experiência na área administrativa, o Diretor do Foro deve se envolver mais na gestão administrativa da Seccional. *

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Indiferente
4. Concordo
5. Concordo totalmente

Q18 - Da lista a seguir, analise o grau de importância de cada aspecto em relação a atuação do Diretor do Foro. (se estiver usando o celular coloque na horizontal para ver todas as opções) *

	1. Nada importante	2. Pouco importante	3. Importante	4. Muito Importante	5. Extremamente importante
Conhecimento administrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento financeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Articulação política	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visão estratégica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiança na equipe técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tomada de decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visão sistêmica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antecipação de mudanças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementação de políticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerenciamento dos recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Análise das capacidades administrativas dos gestores da área administrativa

Analise as afirmativas sobre os diretores dos núcleos e supervisores de seção e escolha o seu grau de concordância.

Q19 - Os Diretores de Núcleo e Supervisores de Seção têm competência para prestar assessoria ao Diretor do Foro. *

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Indiferente
- 4. Concordo
- 5. Concordo totalmente

Q20 - Para promover a continuidade dos projetos é importante que a equipe administrativa mantenha uma boa relação política com o Diretor do Foro. *

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Indiferente
- 4. Concordo
- 5. Concordo totalmente

Q21 - Considerando a realidade vivenciada na sua Seção Judiciária, nos últimos anos, os Diretores de Núcleo e Supervisores de Seção têm liberdade para discordar do direcionamento estratégico do Diretor do Foro e propor alternativas que assegurem a continuidade administrativa. *

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Indiferente
- 4. Concordo
- 5. Concordo totalmente

Q22 - Os Diretores de Núcleo e Supervisores de Seção têm autonomia para tomar decisões relacionadas às suas atribuições. *

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Indiferente
- 4. Concordo
- 5. Concordo totalmente

Q23 - Os Diretores de Núcleo e Supervisores de Seção realizam reuniões periódicas com suas equipes para repassar as orientações estratégicas determinadas pelo Diretor do Foro. *

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Indiferente
- 4. Concordo
- 5. Concordo totalmente

Q24 - Os Diretores de Núcleo e Supervisores de Seção prestam contas das atividades e do alcance dos objetivos estratégicos de forma sistemática. *

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Indiferente
- 4. Concordo
- 5. Concordo totalmente

Q25 - Os Diretores de Núcleo e Supervisores de Seção têm liberdade para apresentar e discutir projetos e recomendações com o Diretor do Foro. *

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Indiferente
- 4. Concordo
- 5. Concordo totalmente

Q26 - Os Diretores de Núcleo e Supervisores de Seção compartilham os problemas complexos relacionados a sua área de atuação com o Diretor do Foro. *

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Indiferente
- 4. Concordo
- 5. Concordo totalmente

Q27 - Os Diretores de Núcleo e Supervisores de Seção são chamados pelo Diretor do Foro para contribuir com suas expertises em projetos específicos. *

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Indiferente
- 4. Concordo
- 5. Concordo totalmente

Q28 - Os Diretores de Núcleo e Supervisores de Seção costumam participar de eventos de capacitação. *

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Indiferente
- 4. Concordo
- 5. Concordo totalmente

Q29 Os Diretores de Núcleo e Supervisores de Seção preocupam-se com a (des)continuidade de ações e projetos quando ocorre a mudança do Diretor do Foro. *

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Indiferente
- 4. Concordo
- 5. Concordo totalmente

Q30 - Na sua opinião, quais os impactos mais relevantes gerados na Seção Judiciária decorrentes da alternância do Diretor do Foro. *

Marque todas que se aplicam.

- Instabilidade na equipe técnica com possível alteração dos titulares dos núcleos e seções.
- Mudança no regulamento de serviço, alterando as atribuições dos núcleos, seções e serviços.
- Motivação da equipe pela possibilidade de implementação de novos projetos voltados para o desenvolvimento e a inovação.
- Lentidão nos processos de tomada de decisão e de priorização de projetos. Insegurança no ambiente institucional quanto ao estilo de gestão do futuro juiz-gestor. Alterações no clima organizacional decorrentes do estilo de gestão do juiz-gestor. Implementação de novas políticas e novos projetos estratégicos em prol do desempenho do órgão.
- Revisão de normativos e alteração de decisões.
- Outro _____

Q31 - Entre as afirmativas abaixo, qual seu nível de concordância sobre a alternância do Diretor do Foro. *

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Indiferente	4. Concordo	5. Concordo totalmente
Nada muda, a equipe continua fazendo o que sempre fez..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descontinuidade de alguns projetos estratégicos..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquisição de novas competências e habilidade parra atender os projetos do juiz-gestor..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sobrestamento dos projetos e processos administrativos em andamento..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impacto sobre o clima organizacional..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desajustes na coordenação estratégica..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As mudanças são resultantes do alinhamento estratégico..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q32 - Da lista a seguir, analise o grau de importância de cada aspecto em relação a atuação dos Diretores de Núcleo e Supervisores de Seção. (se estiver usando o celular coloque na horizontal para ver todas as opções) *

	1. Nada importante	2. Pouco importante	3. Importante	4. Muito importante	5. Extremamente importante
Conhecimento administrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento financeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Articulação política	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visão estratégica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiança na equipe técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tomada de decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visão sistêmica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antecipação de mudanças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementação de políticas de gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerenciamento dos recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q33 - Em sua opinião quais as três COMPETÊNCIAS essenciais para atuação na sua área especificam na gestão administrativa? Ou seja, qual a capacidade que é preciso para trabalhar na sua área

Q34 - Em sua opinião quais as três ATITUDES consideradas relevantes para atuar na sua área especifica na gestão administrativa? Ou seja, qual a postura desejável para trabalhar na suas na sua área.

Q35 - Em sua opinião, o que é preciso SABER FAZER na sua área? Relacione as três HABILIDADES necessárias que alguém precisa ter na sua área específica na gestão administrativa?

Q36 - Em sua opinião, quais as três principais áreas de CONHECIMENTO necessárias para o exercício de suas atividades em sua área especificam na Seção Judiciária?

Q37 - Sobre a gestão administrativa sob a direção de um magistrado, bem como sobre o trabalho administrativo a cargo dos Diretores de Núcleo e Supervisores de Sessão, há alguma observação, ou apontamento que você entende importante para estudo nesta pesquisa?

Obrigada pela participação e apoio. Nossa expectativa é que possamos desenvolver muito mais estudos e pesquisas empíricas sobre a Administração da Justiça. Clique no botão enviar para concluir.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Anexo 5 – E-mail de encaminhamento do Formulário de Pesquisa

Prezados Diretores,

Sou Eliene Dias, servidora da SJDF, lotada na SECGA/TRF1. Sou aluna do Mestrado em Governança e Desenvolvimento na Escola Nacional de Administração Pública - ENAP e estou na fase de realização da elaboração da dissertação para conclusão do curso. A professora Dra. Natália Massaco Koga-Ipea/Enap é orientadora deste trabalho.

Bem, o foco do meu trabalho é fundamentar o estudo sobre as **Capacidades Administrativas do Judiciário**, considerando a alternância do magistrado na direção do Foro de uma seção judiciária. Nesse sentido, gostaria de pedir a gentileza de encaminhar o link do questionário de pesquisa desse trabalho aos Diretores (FC-06), supervisores e Assessores (FC-05) da **área Administrativa**, para que eu possa, por meio de dados empíricos, fundamentar o trabalho de conclusão do mestrado.

É importante informar sobre o anonimato da pesquisa e destacar que os dados serão tratados e consolidados no âmbito acadêmico para fins de análise empírica.

Ademais, coloco-me à disposição (no Teams) para esclarecimentos que forem necessários e de antemão, agradeço seu apoio e ajuda **respondendo o questionário de pesquisa e também encaminhando a todos os Diretores, Supervisores e Assessores da Área Administrativa dessa Seção Judiciária.**

Link da pesquisa: <https://forms.gle/p5UsLe3PY2hkpyUW8>

Respeitosamente,

Eliene Pereira da Silva Dias

Assessora Adjunta VI

SecGA/TRF1

Anexo 6 - Roteiro de Busca e Análise Documental

1. IDENTIFICAÇÃO DA PESQUISA

Tema da Pesquisa: Gestão Administrativa na Justiça Federal da 1ª Região: Um estudo sobre as capacidades institucionais da área administrativa do Judiciário.

Tipificação da Pesquisa: Exploratória descritiva, com abordagem quantitativa.

Opção metodológica para coleta de informações: Entrevistas semiestruturadas, *survey* e Pesquisa Documental

2. TIPO DE DOCUMENTOS A SEREM CONSIDERADOS NA PESQUISA DOCUMENTAL:

A Pesquisa documental deverá analisar os seguintes documentos:

- ✓ Resoluções e Portarias,
- ✓ Regulamentos de serviço
- ✓ Relatório de Gestão do TRF1
- ✓ Relatórios de governança do CNJ, CJF e TRF1
- ✓ Acórdãos, pareceres, e recomendações da Auditoria interna

Esses documentos são públicos e podem ser encontradas no SEI – Sistema Eletrônico de Informações, e nos portais institucionais do CNJ, CJF, TRF1 e TCU.

3. CONTEXTO QUE DEVEM SER CONSIDERADOS NOS DOCUMENTOS ANALISADOS:

Documentos que tratem de alterações promovidas no âmbito da gestão administrativa que tenham provocado alguma alteração no *modus operandi* das seções judiciárias, ou que tenham demandado ações ou procedimentos em prol do alcance dos objetivos estratégicos, nesse caso podem ser analisados os seguintes documentos: portarias, regulamentos de serviço, relatórios de atividades, relatório de gestão e relatórios de auditoria de gestão.

Objetivo da análise desses documentos: avaliar se houve impactos na gestão administrativa decorrentes da alternância de gestão, destacando de forma comparativa as alterações promovidas em cada Seção Judiciária envolvida no estudo, a fim de avaliar o nível das capacidades demandas para o desenvolvimento institucional e a governança judicial.

4. PLANEJAMENTO DA PESQUISA DOCUMENTAL:

1ª Fase: Estudo e análise de documentos públicos que estão disponibilizados nos sítios do **CNJ, CJF, TRF1** que fazem referência à governança judicial e à gestão administrativa das seções estudadas.

2ª Fase: Análise de documentos internos: portarias, regulamentos, ofícios, relatórios, etc e processar no software NVivo® a análise de conteúdo e de contexto.

3ª Fase: Correlacionar os estudos decorrentes da pesquisa documental com a fundamentação teórica para consolidação dos resultados.

Anexo 7 - Expressão voluntária dos respondentes no survey em resposta a Q37

CJ-3

- Entrosamento e empatia no relacionamento, visando a busca e a realização de objetivos comuns em prol dos serviços prestados pelo Órgão
- Nem todos os magistrados têm perfil de administrador para assumir a Diretoria do Foro. Deveria ser uma opção, com prejuízo do trabalho na área judicial.
- Os Diretores do Foro têm muito a contribuir com a administração do órgão por serem magistrados experientes e conhecedores das necessidades da área fim. Contudo seria interessante haver um curso de formação no início da gestão, a fim de que lhes fossem esclarecidas suas competências e conhecimentos básicos de orçamento público, aquisições, estrutura da área administrativa, entre outros.
- Penso ser relevante a gestão de pessoas como pilar principal em uma organização administrativa.

Diretor de Núcleo

- A gestão deveria ser feita por pessoas mais capacitadas na área de Administração e não somente por juízes que na maioria das vezes somente possuem conhecimento e experiência em Direito. O Judiciário acaba sendo administrado por "amadores" e não por profissionais capacitados.
 - Aplicação da Gestão de Riscos
 - Bom relacionamento
 - Capacitação dos Diretores do Foro sobre administração, orçamento e contabilidade
 - Compromisso com o interesse público, prestação de serviço público de excelência, avaliação do cidadão sobre o serviço público prestado.
- Considerando que o poder da administração é centralizado no magistrado, o Judiciário adota, inconscientemente, o estilo de liderança autocrático, o que atrapalha muito a utilização de ferramentas modernas de administração, baseadas em outros estilos de liderança, como por exemplo o engajamento.
- Creio que a gestão administrativa não deveria ficar vinculada a um juiz, pois o mesmo não foi capacitado para isso.
 - Deve haver reuniões periódicas entre a Direção do Foro, a Direção da SECAD e os Diretores de Núcleo.
 - Entendo que a gestão do Diretor do Foro impacta grandemente a condução de uma seção judiciária. Sua habilidade para gerir uma equipe e lidar com temas técnicos fará a diferença na aplicação de orçamento, condução da gestão de pessoas e produtividade tanto da área fim como área meio. Gestão administrativa rígida e engessada traz prejuízo ao desenvolvimento das pessoas e atividades laborais afetando, conseqüentemente, a entrega da prestação jurisdicional. A exacerbação de hierarquia no Poder Judiciário inibi as ideias e inovação proveniente de um ambiente criativo que poderia trazer muitas soluções as demandas sem muito ônus ao orçamento.
 - Escolher pessoas com perfil e competência para a função gestão administrativa
 - Há basicamente dois tipos de Diretores do Foro: os centralizadores e os descentralizadores. Trabalhar com diretores descentralizadores é mais fácil e indica mais confiança nos seus diretores de Núcleo.
 - Os diretores de foro deveriam todos ter noção de governança, gestão estratégica, visão de riscos, sustentabilidade e de orçamento. Ocorre que muitas vezes há uma abrupta interrupção dos projetos porque o sucessor não concorda, mesmo já tendo sido implementadas muitas etapas. O Diretor do Foro substituído deveria fazer a cogestão com o titular, de modo a decidir conjuntamente os projetos mais relevantes a fim de evitar a descontinuidade dos projetos e desperdício de dinheiro público.
 - Os magistrados deveriam receber treinamentos de gestão de recursos humanos.
 - Para os magistrados: a instituição de um programa de capacitação voltado à gestão administrativa (governança) do Tribunal ou Seção Judiciária de modo que possam entender o funcionamento da estrutura administrativa. Para Diretores de Núcleo e Supervisores de Seção: programas de capacitação sobre governança, gestão de riscos e controles internos.
 - Qualquer gestor precisa estudar. Não podemos mais acreditar que as pessoas conseguem gerir uma organização apenas usando o bom senso. Sem capacitação, continuaremos no amadorismo.
 - Requisitos regulamentares como exigir formação acadêmica em áreas específicas engessam as possibilidades de aproveitamento de servidores talentosos. É desejável o notório conhecimento, não apenas a formação formal. Uma boa prática é a promoção interna de cursos de formação de gestores para os cargos mais desafiadores da administração.
 - Sim, agrego aos acima a necessidade de conhecimentos quanto a gestão de riscos, gestão estratégica e gestão do conhecimento
 - Talvez a cultura organizacional da Seção Judiciária.

➤ Tenho 27 anos de trabalho na Justiça Federal e ano passado aceitei o desafio de trabalhar na área administrativa. Vejo que o TRF1, por ser tão grande, tem dificuldade de se organizar e as Seções Judiciárias também, porque elas ainda têm as Subseções. O Magistrado, diretor do Foro por 2 anos não é bom para a administração. Isso causa sérios transtornos à parte administrativa com mudanças das prioridades, fluxos processuais, atribuições de setores, tudo para atender ao pensamento das novas gestões.... Quando falo isso é porque o magistrado traz a sua equipe, desmantela a equipe anterior, que já estava treinada, para daí a 2 anos fazer as malas e voltar às Varas Federais. Não tem sentido. Outra percepção é que entendo deveria haver uma mudança nas gestões. Elas até poderiam durar 2 anos, mas acho que, se houvesse um "acordo" de 3 gestões, como se fosse um planejamento, para durar 9 anos, estaríamos a anos luz do que estamos hoje, porque passamos mais tempo desfazendo as ordens da gestão anterior do que avançando em nossas competências. Seria muito bom ter uma linha de continuidade do trabalho. Pouparia tempo, dinheiro, capacitações, enfim...

Supervisor

➤ A antiguidade é apenas um fato. O merecimento é subjetivo. A competência pode ser auferida de várias formas, conforme critérios objetivos, subjetivos e ferramentas auxiliares de medição de inteligência, de competência, de visão sistêmica, para a melhor alocação do pessoal. Entenderia importante: 1. Vincular o cargo de Diretor da SECAD a servidor da área administrativa; 2. Investimento massivo em informática, equipamentos, rede, velocidade, estabilidade de sistemas, segurança de rede e pessoal; 3. Diminuição de cargos e funções, na área fim, em decorrência da desnecessidade técnica. 4. Caminhar para prestação mais ágil, segura e econômica, com mais sistemas, mais alimentadores de sistema e mais teletrabalho, visando prestação jurisdicional e administrativa, de qualidade, de 7 às 20 h (7 às 13 h e 14h às 20). 5. Modernizar a estrutura administrativa, desde a DIREF até as varas federais. 6. Atendimento administrativo integrado, nos moldes do que já é feito na área de informática.

➤ A área meia (administrativa) é tão importante quanto a área fim (judicial) no TRF1ª Região.

➤ A atuação é limitada pelo engessamento burocrático e orçamentário.

➤ A Direção do Foro deveria ser exercida por um servidor com profundo conhecimento e experiência como gestor administrativo. O juiz federal poderia ocupar a posição de representante da JF em eventos (atos e solenidades), e outras funções específicas como propor ao TRF1 alterações de normas, quadro de servidores e criação de varas e atividades assemelhadas.

➤ A extrema necessidade do magistrado ter conhecimento em administração

➤ A finalidade precípua do Poder Judiciário é fazer Justiça, a começar pelo tratamento dado aos seus serventuários, que em sua maioria estão ali se dedicando arduamente para, ao final, se fazer Justiça. Utilizar-se de tal poder para desvirtuar-se disso, seria, além da própria e injusta usurpação, uma afronta ao princípio da dignidade da pessoa humana.

➤ A gestão administrativa dos órgãos públicos em geral precisa se aproximar do modelo das grandes corporações privadas. A sociedade clama por resultado rápido - prestação de serviço célere e menos burocrática. A eficiência isolada não aponta para um resultado eficaz.

➤ A gestão administrativa por um magistrado acaba ficando em segundo plano, já que a prioridade deles é a área fim. Nesse sentido, a função dos diretores e supervisores nesse contexto é primordial, já que são eles que conhecem efetivamente o funcionamento da área administrativa.

➤ A maioria dos magistrados tem conhecimentos técnicos das mais diversas áreas, anteriores à magistratura. Portanto, não há grandes dificuldades em conciliar a magistratura com a gestão de uma Seção ou Subseção, visto que, há o auxílio dos supervisores ou diretores nessas atividades.

➤ A necessidade de constante qualificação e aperfeiçoamento.

➤ A necessidade de cursos sobre a administração da JF é essencial para uma boa gestão

➤ A perenidade da capacitação para o exercício da atividade de auditoria

➤ A possibilidade da permanência do diretor da SECAD, com conhecimento e experiência na área administrativa, independente da alternância do Diretor do Foro, pois facilitaria bastante a gestão que, na maioria das vezes, conturba com a troca. Ocorre que muitos dos que assumem essa função só vão ter noção da sistemática da unidade no final da gestão.

➤ Acho importante os gestores terem conhecimento das áreas administrativas, notadamente na parte relacionada a gestão de pessoas.

➤ Acho muito importante um maior conhecimento administrativo por parte do magistrado que assume a Diretoria do Foro

➤ Acredito que a delegação de competências tem funcionado muito bem em nossa Seccional.

➤ Acredito que cada Gestor, deveria atuar nas áreas de sua formação acadêmica, posso citar como exemplo uma Seção de serviços gerais que, as vezes são responsáveis por gerir obras ou reformas e seus Supervisores não tem formação acadêmica de engenharia.

➤ Acredito que falte envolvimento/desconhecimento dos diretores de foro com o planejamento estratégico, o que de certa forma impacta na execução da estratégia.

➤ As respostas acima refletem bem o meu pensamento sobre esse tema.

➤ Capacidade de liderança.

➤ Capacidade de se relacionar com as pessoas, especialmente as da equipe

➤ Capacitação em gestão.

➤ Colaboração entre todos os núcleos e conhecimento

➤ Competências administrativas e técnicas; cultura e clima organizacional.

➤ Continuidade das demandas na troca da Diretoria do Foro.

➤ Creio que os magistrados devem se desenvolver, em boa parte, quanto as competências interpessoais.

➤ Curso de capacitação em gestão administrativa e de pessoas

➤ Delegação de competência dos Diretores de Foro para decisões administrativas.

➤ Deve haver bastante comunicação e entrosamento, conhecimento da importância do trabalho um do outro.

➤ Deveria haver maior rodízio dos Dirigente de Núcleo, assim como ocorre com a Direção do Foro.

➤ Deveriam sempre se capacitar sobre gestão

➤ Diálogo.

➤ É importante continuar capacitando a equipe administrativa. Seria interessante realizar avaliações para manter os comissionados em seus cargos (de supervisor para cima). Não realizar promoções de servidores, sem ser por critérios objetivos e preferencialmente técnicos. Não trazer diretores de secretaria para atuarem na Administração, a não ser que estejam realmente capacitados, para tanto. Deveria manter o diretor da SECAD por anos a fio, como ocorre em algumas outras seccionais (ou seja, não realizar trocas a cada gestão, como vem ocorrendo aqui). Possibilitar que a função de diretor do Foro possa ser delegada, se assim for do interesse do magistrado, evitando que recaia somente sobre estes, que em algumas vezes não tem disponibilidade e/ou perfis adequados.

➤ Embora os diretores de foro, magistrados, nem sempre tenham formação em Gestão Pública, na maior das vezes, são muito competentes e sabem opinar e decidir pelo que é melhor para a Seção Judiciária, até porque são assessorados por uma equipe competente e que trabalha sempre com ética, lisura, probidade e boa-fé, sempre privilegiando o interesse público em detrimento do interesse privado.

➤ Enfatizar que quando houver mudança na Direção da Seção ou Subseção, o novo gestor deve dar continuidade ao trabalho que estava sendo realizado e não foi concluído.

➤ Entendo que a gestão administrativa do órgão deveria ficar a cargo da área administrativa, sendo atribuído ao diretor do foro apenas a representação do órgão ou, se necessário, a coparticipação na gestão. A finalidade seria dar maior autonomia à área administrativa e com isso mitigar a instabilidade e a insegurança decorrentes das transições de magistrados na direção do foro. Outro benefício seria propiciar uma dedicação exclusiva do magistrado à prestação jurisdicional, deixando a gestão administrativa para os servidores contratados pelo órgão para esse fim. Importante ressaltar, ainda, que a designação dos diretores do foro, via de regra, não ocorre por vontade própria dos magistrados, representando, por vezes, um acréscimo de atribuições e responsabilidades para as quais não foram devidamente capacitados ou com as quais não possuem qualquer afinidade.

➤ Entendo que o que mais pode afetar a Gestão é a mudança do Diretor Administrativo (no caso o Diretor da SECAD). Quando o Diretor Administrativo permanece no cargo, em virtude de uma boa gestão, pouco de sente a mudança do Diretor do Foro, pois já uma rede de confiança na equipe. Entendo também que os Substitutos devem ser preparados para exercer o cargo e que sejam preferenciais de áreas já afetadas à gestão. Entendo que o cargo de Diretor Administrativo deve ser um cargo exclusivo para integrantes da Administração Pública, em especial de servidores do Judiciário.

➤ Fundamental uma reunião no início da gestão para conhecer o núcleo e as seções

➤ Há muita diferença entre um magistrado que entende ou goste da área administrativa para outro que está na Direção por obrigação

➤ Há uma desconexão entre os objetivos da gestão e os passos necessários de serem realizados para executar as atividades, o que gera muitos conflitos internos, dado que os objetivos da direção acabam não sendo cumpridos. Tal problema é em grande parte devido a desconhecimento da direção do foro sobre os procedimentos a serem realizados.

➤ Impactos do exercício cumulativo das atividades administrativas com as atividades judiciais pelos diretores de foro. Grande demanda administrativa e pequeno número de servidores para auxílio dos diretores e supervisores

➤ Infelizmente, na gestão pública e principalmente na área judiciária, devido à escassez de recursos humanos não é possível direcionar perfis adequados para exercer cargos de gerência administrativa.

- Magistrado deveria realizar um curso de ambientação da área administrativa ao assumir a Direção do Foro.
- Maior capacitação
- Muitos Diref 's novos, não retiram o SECAD nem por competência, mas sim com medo de as SJ não continuarem "rodando" de forma correta, e eles permeiam por 5, 10, 15 anos ou até mais! Discordo tb o SECAD tem que ser formado em direito (D não é de Direito e sim AD de Administrativo! Se for assim NUCAD tem que ser formado em administração | SEPOF em contabilidade e isso não é verdade nesses últimos casos
 - Não há setor hábil para análise de questões de caráter contábil e, assim, são frequentemente submetidas ao jurídico - a análise fica prejudicada - pois apontar as normas aplicáveis não significa capacidade de interpretação - expondo o Órgão e os profissionais. Há muitas solicitações de caráter gerencial ao crivo do jurídico, do qual se espera apresentação de uma solução. Tenho observado também a expectativa de se poder atuar em qualquer setor, mas acaba prejudicando, ou até mesmo inviabilizando, a atuação verticalizada e atualizada.
 - Não se cobra aptidão administrativa do magistrado e dos servidores em concurso. Trata-se de aprendizado específico que exige aquisição de habilidades e experiência. O sistema de alternância ou nomeação para cargos de direção, alterando completamente o perfil do gestor e suas competências pessoais provoca flutuações no desenvolvimento dos trabalhos.
 - Normalmente, o Magistrado é um técnico jurídico, mas, geralmente, não tem conhecimento de administração em diversas áreas, o que compromete a gestão administrativa do órgão.
 - O desenvolvimento em gestão estratégica
 - O diretor precisa ter conhecimento de gestão de pessoas e saber ouvir todas as opiniões para formar uma opinião, não basta saber o pensamento dos diretores, dever ser verificado os apontamentos de todos.
 - O importante na mudança do magistrado seria a manutenção da direção administrativa, a fim de dar continuidade ao trabalho realizado e assessorar melhor o magistrado.
 - O magistrado deve ter uma boa visão administrativa e habilidade para gerir pessoas.
 - O magistrado deveria ter mais contato com os problemas enfrentados pelas Seções, pois acabam tendo contato apenas com Diretores de Núcleo, sem ouvir a "fonte" de onde ocorrem os problemas.
 - Os membros da SECAD e Núcleo Jurídicos não podem alternar a cada gestão como ocorre atualmente. O diretor do foro normalmente chega sem nenhum ou pouco conhecimento, acompanhado de pessoas na mesma situação, o que gera um enorme esforço para ensinar, e as vezes até convencer tais pessoas de como é o funcionamento de cada setor, procedimento, ação, etc. Tal situação gera descontinuidade nas ações estratégicas, erros evitáveis, maior esforço para executar os trabalhos, mudanças repentinas de rotinas, etc.
 - Para uma melhor gestão e transparência, entendo que seja necessário que o Diretor do Foro participe ativamente das atividades administrativas, bem como, saiba ouvir cada gestor, em suas individualidades
 - Quando houver alteração de Diretores de Foro que os mesmos se reúnam com os servidores do Administrativo para saber o funcionamento, bem como possamos sugerir nomes para os novos ocupantes dos cargos.
 - A meu ver o magistrado não deveria ser o gestor. O Juiz poderia ser o diretor de representação. Mas o gestor deveria ser mais técnico. Com formação em administração, ênfase em gestão pública para ser o ordenador de despesa. Evitaria muitas confusões de início de gestão a cada 2 anos. Decisão judicial não é a mesma coisa que tomada de decisão administrativa. Talvez os impactos negativos sofridos com a periódica mudança de Direção do Foro fossem atenuados com a permanência da mesma pessoa ocupando a Direção da SECAD. Entretanto, como se trata do cargo máxima de confiança da DIREF isso é praticamente impossível de ocorrer, mas pelos 14 anos que já trabalho no administrativo, percebo que é necessário um bom conhecimento técnico do Diretor da SECAD (Administração, Direito e Finanças Públicas), portanto se houvesse a possibilidade de ser mantido um servidor capacitado nessa função, muitos problemas da área administrativa provavelmente não ocorreriam e o Diretor do Foro estaria tecnicamente mais bem assessorado.
 - Ter um mínimo de conhecimento de administração e gestão de pessoas.
 - Todos esses atores devem ter notório conhecimento sobre Administração Pública, Contabilidade e Orçamento Público.
 - Utilização da meritocracia dos servidores para os cargos comissionados
 - Valorizar mais os servidores da casa com FCs em vez dos requisitados.