



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS
PROGRAMA PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ANARA LUANA NUNES GOMES

HABILIDADES SOCIAIS DAS ELITES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
UM ESTUDO NA JUSTIÇA FEDERAL EM MOSSORÓ/RN

MOSSORÓ

2019

ANARA LUANA NUNES GOMES

HABILIDADES SOCIAIS DAS ELITES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
UM ESTUDO NA JUSTIÇA FEDERAL EM MOSSORÓ/RN

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Linha de pesquisa: Administração Pública

Orientador: Ângelo Magalhães Silva, Prof. Dr.

MOSSORÓ

2019

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

G633h Gomes, Anara Luana Nunes.
Habilidades sociais das elites na Administração Pública: um estudo na Justiça Federal em Mossoró/RN / Anara Luana Nunes Gomes. - 2019.
121 f. : il.

Orientador: Ângelo Magalhães Silva.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural do Semi-árido, Programa de Pós-graduação em Mestrado Profissional em Administração Pública, 2019.

1. Administração Pública. 2. Elites. 3. Gestão.
4. Habilidades sociais. I. Silva, Ângelo Magalhães, orient. II. Título.

ANARA LUANA NUNES GOMES

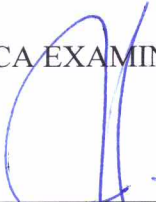
HABILIDADES SOCIAIS DAS ELITES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
UM ESTUDO NA JUSTIÇA FEDERAL EM MOSSORÓ/RN

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

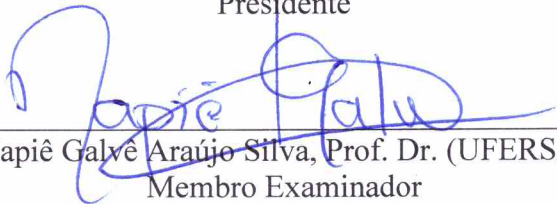
Linha de Pesquisa: Administração Pública

Aprovada em: 29 / 03 / 2019

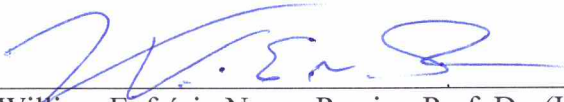
BANCA EXAMINADORA



Ângelo Magalhães Silva, Prof. Dr. (UFERSA)
Presidente



Napiê Galvé Araújo Silva, Prof. Dr. (UFERSA)
Membro Examinador



William Eufrásio Nunes Pereira, Prof. Dr. (UFRN)
Membro Examinador

Aos meus pais,

Moézio Gomes e Ana Delcarmem.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, o Criador e Senhor do Universo, pelo dom da vida e pelo privilégio de poder estudar e ter chegado até aqui. Sem sua misericórdia, eu nada seria nem nada conseguiria fazer sozinha. Obrigada, Senhor, por ter me sustentado, me dado forças e por seu amor e sua graça que têm me alcançado em todos os aspectos da minha vida.

Agradeço aos meus pais, Moézio e Ana, que nunca mediram esforços para que eu tivesse um ensino de qualidade. Obrigada por sempre acreditarem em mim e no valor da educação.

Ao meu esposo Cleiton Gomes, meu amor e meu melhor amigo, por seu incentivo e compreensão de sempre! Obrigada por ser meu parceiro nas alegrias e tristezas, nas conquistas da vida e nos caminhos árduos que as antecedem. Te amo! Obrigada por tudo!

Ao meu filho, Pedro Henrique, que é minha fonte diária de amor e carinho. Seu sorriso e sua companhia atenciosa me deram ânimo e renovaram minhas forças para continuar. Perdão pelas horas em que o mestrado me impediu de lhe dar a atenção que você merece. Te amo muito! Pra sempre e incondicionalmente!

Ao meu orientador, Professor Ângelo Magalhães, por compartilhar seu precioso conhecimento comigo e me orientar no desenvolvimento desse trabalho. Obrigada pela ajuda, pela paciência e pelas constantes palavras de ânimo e incentivo que não me fizeram desistir. Melhor orientador, sempre!

Aos demais docentes do PROFIAP, pelo conhecimento repassado, e especialmente aos professores Napiê Galvê Araújo Silva e Ludimilla Carvalho Serafim de Oliveira, cujas disciplinas foram o diferencial de ânimo, inspiração e incentivo à busca saudável pelo conhecimento nos semestres árduos de disciplinas do Mestrado.

Aos meus colegas, com os quais tive o privilégio de compor a primeira turma do PROFIAP/UFERSA: Renata Carvalho, Thiago Marques, Mara Raquel Freitas, Rafaela Freitas, Moisés Silva, Esaú Castro, Wendson Silvino, Carlúcio Germano, Daniel Freitas, Elaine Guedes, Ranieire Ribeiro, Ester Medley, Jaime Câmara e Adna Barreto. Suas agradáveis companhias tornaram a jornada do Mestrado mais leve e memorável.

E por fim, agradeço a toda a equipe da Justiça Federal em Mossoró/RN pela boa receptividade e especialmente aos Juízes entrevistados pela cordialidade e disponibilidade em contribuir com esta pesquisa.

Àquele que é capaz de fazer infinitamente mais do que tudo quanto pedimos ou pensamos, de acordo com o seu poder que atua em nós, a Ele seja a glória na igreja e em Cristo Jesus, por todas as gerações, para todo o sempre! Amém! Efésios 3: 20-21.

RESUMO

A história da administração pública brasileira abriga também a história das elites, grupos de indivíduos detentores de poder, riqueza e elevado *status* social. Desde o Império até a República pós Constituição de 1988, as elites se fazem presentes na administração pública brasileira, passando pelo patrimonialismo, burocracia até o gerencialismo. Neste trabalho, a presença de elites na administração pública, especificamente na esfera judiciária federal local, permitiu a hipótese de que é possível identificar e compreender como e que recursos estes “grupos de poder” utilizam para a sua reprodução. Assim, o objetivo estabelecido neste trabalho foi discutir e identificar as habilidades sociais da elite da administração pública judiciária federal em Mossoró/RN. Para isso, buscou-se relacionar teoricamente elites, campos, *habitus* e habilidades sociais; descrever a trajetória da administração pública brasileira quanto aos modelos de gestão e seu relacionamento com o conceito de elite; e identificar e caracterizar a elite pública da Justiça Federal em Mossoró/RN. Quanto ao método, foi realizada uma pesquisa social do tipo descritiva, com abordagem qualitativa, utilizando-se a técnica da pesquisa bibliográfica para levantamento do referencial teórico, e posteriormente entrevistas semiestruturadas para coleta dos dados junto aos três Juízes titulares que atuam na Justiça Federal em Mossoró, classificados neste estudo como elite. A análise dos dados coletados foi feita à luz dos conceitos de “habilidades sociais”, proposto por Neil Fligstein, bem como de “campos”, “*habitus*” e “poder simbólico” da obra de Pierre Bourdieu, evitando, assim, generalizações. Foram identificadas, nas entrevistas, as seguintes habilidades sociais dos Juízes: ser cordial, assumir o papel de gestor, desenvolver uma gestão democrática e baseada em metas e recompensas, elogiar e engrandecer a organização Justiça Federal e os seus servidores, ser acessível, criar identidades ou novos quadros culturais e institucionalizar esses padrões criados. Essas ações foram classificadas como habilidades sociais por induzirem a cooperação no campo e favorecerem a reprodução desta elite, e tal constatação confirma a hipótese levantada no estudo.

Palavras-chave: Administração Pública. Elites. Gestão. Habilidades sociais.

ABSTRACT

The history of the Brazilian public administration also shelters the history of elites, groups of individuals who hold power, wealth and high social status. From the Empire to the Republic after the 1988 Constitution, the elites are present in the Brazilian public administration, passing through patrimonialism, bureaucracy to new public management. In this work, the presence of elites in the public administration, specifically in the local federal judicial sphere, allowed the hypothesis that it is possible to identify and understand how and what resources these "power groups" use for their reproduction. The objective established in this paper was to discuss and identify the social skills of the federal judicial elite in Mossoró city. For this, we sought to relate theoretically elites, fields, habitus and social skills; describe the trajectory of the Brazilian public administration regarding the models of management and its relationship with the elite concept; and identify and characterize the public elite of the Federal Justice in Mossoró/RN. As for the method, a social research of the descriptive type was carried out, with a qualitative approach, using the technique of bibliographical research to survey the theoretical reference, and later semi-structured interviews to collect the data from the three titular Judges who work in the Federal Court in Mossoró, identified in this study as elite. The analysis of the data collected was made in the light of the concepts of social skills proposed by Neil Fligstein, as well as of fields, habitus and symbolic power of the work of Pierre Bourdieu, thus avoiding generalizations. The judges' social skills were identified in the interviews: being cordial, assuming the role of manager, developing a democratic management based on goals and rewards, praising and enhancing the Federal Justice organization and its servers, being accessible, creating identities or new cultural frameworks and institutionalize these created standards. These actions were classified as social skills for inducing cooperation in the field and favoring the reproduction of this elite, and this confirms the hypothesis raised in the study.

Keywords: Public Administration. Elites. Management. Social skills.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	Estrutura do Poder Judiciário Brasileiro	43
Figura 2	–	Organograma das Varas Federais da Subseção Judiciária de Mossoró	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Proposições de Fligstein/Habilidades sociais	28
Quadro 2	–	Princípios-chave do Novo Serviço Público.....	39
Quadro 3	–	Competências da Justiça Federal	44
Quadro 4	–	Relatos dos entrevistados sobre como eles veem a posição do juiz na sociedade.....	52
Quadro 5	–	Respostas dos entrevistados sobre papéis exercidos pela Justiça Federal e pelos Juízes.....	52
Quadro 6	–	Relatos dos entrevistados sobre como ocorreu a escolha pela carreira de Juiz.....	53
Quadro 7	–	Relatos dos entrevistados sobre a visão que a sociedade e eles mesmos têm de sua profissão.....	54
Quadro 8	–	Relatos dos entrevistados sobre o respeito que é dado ao Juiz.....	54
Quadro 9	–	Relatos dos entrevistados sobre seus planos para o futuro na área profissional	56
Quadro 10	–	Relatos dos entrevistados sobre a organização hierárquica da Vara.....	58
Quadro 11	–	Relatos dos entrevistados sobre relacionamento com os subordinados.....	59
Quadro 12	–	Relatos dos entrevistados sobre exercer autoridade e sobre ter sua autoridade afrontada.....	59
Quadro 13	–	Respostas dos entrevistados à pergunta “Você se considera um gestor público?”	62
Quadro 14	–	Relato do Juiz C sobre a Direção da Subseção de Mossoró.....	62
Quadro 15	–	Relatos dos entrevistados sobre gestão e participação dos servidores nos processos decisórios.....	63
Quadro 16	–	Relatos dos entrevistados sobre o estabelecimento de metas nas Varas.	64
Quadro 17	–	Relatos dos entrevistados sobre recompensas pelo cumprimento de metas.	64
Quadro 18	–	Diálogo com o Juiz A sobre a Justiça Federal.....	66

Quadro 19	–	Relatos dos entrevistados sobre atributos da Justiça Federal e do corpo servidor.....	66
Quadro 20	–	Relatos dos entrevistados sobre o acesso dos servidores e da comunidade externa aos Juízes.....	67
Quadro 21	–	Diálogo com o Juiz A sobre a marca que sua gestão tem deixado na Vara em que atua.....	68
Quadro 22	–	Diálogo com o Juiz C sobre a marca que sua gestão tem deixado na Vara em que atua.....	69
Quadro 23	–	Diálogo com o Juiz B sobre a marca que sua gestão tem deixado na Vara em que atua.....	70
Quadro 24	–	Relatos do Juiz B sobre gestão e aplicação de princípios da administração privada na administração pública	71
Quadro 25	–	Relatos do Juiz B sobre produtividade e recompensas	71
Quadro 26	–	Habilidades sociais identificadas na elite da Justiça Federal de Mossoró/RN.....	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
IPC-Jus	Índice de Produtividade Comparada da Justiça
JFRN	Justiça Federal do Rio Grande do Norte
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
NGP	Nova Gestão Pública
NPM	<i>New Public Management</i>
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TRF	Tribunal Regional Federal
TRF5	Tribunal Regional Federal da 5ª Região

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 UMA COMPREENSÃO SOBRE A ESFERA PÚBLICA E ELITES	18
2.1 Constituição histórica da esfera pública	18
2.2 Elites: conceitos e atuação	19
3. ELITES E REPRODUÇÃO: <i>HABITUS</i>, CAMPO E HABILIDADES SOCIAIS	24
4 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA E SUA RELAÇÃO COM AS ELITES	32
5 A ABORDAGEM METODOLÓGICA	40
5.1 Caracterização da pesquisa	40
5.2 Técnicas de pesquisa	41
5.3 Delimitação da pesquisa: organização estudada e amostra	42
5.3.1 A Justiça Federal e a Subseção Judiciária de Mossoró/RN: breve histórico e descrição	43
5.3.2 Os Juízes Federais da Subseção Judiciária de Mossoró/RN.....	46
5.4 Descrição do trabalho de campo	47
6 HABILIDADES SOCIAIS DA ELITE DA JUSTIÇA FEDERAL EM MOSSORÓ/RN	51
6.1 Caracterização da elite da Justiça Federal em Mossoró/RN	52
6.2 Caracterização do campo	57
6.3 Habilidades sociais na interação no campo e nas relações de autoridade	58
6.4 Habilidades sociais na gestão pública de uma Vara Federal	61
6.5 Habilidades sociais relacionadas ao <i>habitus</i> do grupo dominante	65
6.6 Habilidades sociais que confirmam proposições de Fligstein	68
6.7 Quadro-síntese com as habilidades sociais identificadas na pesquisa	72
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS	76

APÊNDICE A	84
APÊNDICE B	86

1 INTRODUÇÃO

Genericamente, a administração pública é a “atividade que o Estado desenvolve, através de atos concretos e executórios, para a consecução direta, ininterrupta e imediata dos interesses públicos” (CRETELLA JÚNIOR, 1966, p. 27). Ou seja, sob essa perspectiva, os atos praticados na administração pública devem perseguir os interesses públicos.

Contudo, Sérgio Buarque de Holanda em sua obra *Raízes do Brasil*, originalmente publicada em 1936, afirma que neste país, “só excepcionalmente tivemos um sistema administrativo e um corpo de funcionários puramente dedicados a interesses objetivos e fundados nesses interesses”; do contrário, ao longo da história o que se observa é “o predomínio constante das vontades particulares” (HOLANDA, 2014, p. 175). Passadas oito décadas desta afirmação, após variações no regime político do país e diversas reformas na administração pública, a afirmação de Holanda continuaria sendo um reflexo da realidade brasileira? Que interesses movem as ações da elite pública no Brasil, a saber, a elite que comanda a administração pública do país?

Segundo Reis (2000), “falta uma noção de responsabilidade social entre as elites”, pois conforme cita esta autora, tanto a elite política, composta por parlamentares do Congresso Nacional, quanto a elite burocrática, que ocupa os altos cargos públicos, transferem a responsabilidade sobre problemas que envolvem a administração pública, como a pobreza e a desigualdade do Brasil, para o Estado, e o criticam por omissão quanto a resolução desta temática. A autora afirma que essas elites “não se veem como Estado”, assumindo uma “posição clientelística” diante deste, bem como “não incluem a erradicação da pobreza e a redução das desigualdades entre os seus interesses de fato” (REIS, 2000, p. 148 e 149).

No Brasil, em 2017, 10% da população brasileira com os maiores rendimentos concentrou 43,3% de todo o rendimento per capita do país (AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS, 2018); na área da saúde, os brasileiros gastaram 36% mais com serviços médico-hospitalares que o governo (AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS, 2017); e mais da metade dos jovens entre 15 e 29 anos do país estavam fora das escolas e universidades (AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS, 2018). Problemas relacionados à distribuição de renda, saúde, educação, ainda são uma realidade no país, mas mesmo em meio à necessidade de investimentos nestas áreas, o que pouco se observa nos noticiários é a elite pública promovendo grandes articulações ou defendendo fortemente a resolução dessas causas, que são de interesse da população em geral.

Em contraposição, houve recentemente uma discussão acalorada no âmbito da administração pública em torno do pagamento do auxílio-moradia aos juízes, mesmo àqueles que possuem imóveis nas cidades onde trabalham. O benefício foi estendido a todos os juízes federais do Brasil por meio de ação julgada pelo ministro Luiz Fux em 2014. O fato de este assunto ter voltado à discussão no Supremo Tribunal Federal gerou descontentamento e manifestações contrárias por uma considerável parcela de magistrados do país. Em Nota Oficial, a Associação dos Juízes Federais do Brasil informou a aprovação de uma paralisação nacional da categoria para o dia 15 de março de 2018, por considerar a medida um “tratamento discriminatório”, já que “o benefício [...] é pago a membros dos três Poderes da República”, e uma “perseguição aos magistrados federais” (AJUFE, 2018). Em defesa de interesses próprios, a elite do poder judiciário posicionou-se contrária a qualquer discussão que pusesse em risco a perda de um benefício para o seu grupo.

É possível observar, nesses dados estatísticos e nesses acontecimentos recentes, exemplos de áreas em que a administração pública não tem conseguido atingir os interesses públicos satisfatoriamente e um exemplo de uma elite pública defendendo seus interesses particulares. Tais situações levam à reflexão sobre o que tem movido a elite pública em suas ações e como essas elites se mantêm no poder, mesmo quando a condução da administração pública não produz resultados satisfatórios para a grande parcela da população.

Tomando como foco a administração pública no poder judiciário, em que há de forma perceptível um tratamento diferenciado aos dirigentes públicos, tanto na questão remuneratória quanto no respeito a eles direcionado, há de se questionar quais as habilidades sociais da elite pública do Judiciário que permitem sua reprodução social, ou seja, a manutenção do seu poder.

Assim, pelo exposto, e trazendo a problemática para a realidade geograficamente mais próxima desta autora, tem-se como problema deste estudo: como podemos caracterizar a elite pública judiciária federal em Mossoró-RN? Quais as habilidades sociais dessa elite? Essas habilidades favorecem sua reprodução?

A hipótese levantada neste estudo foi de que seria possível identificar na pesquisa a presença de habilidades sociais nas ações da elite na administração pública judiciária local. O objetivo geral deste trabalho, portanto, foi discutir e identificar as habilidades sociais da elite na Justiça Federal em Mossoró/RN. E os objetivos específicos foram:

- Relacionar teoricamente elites, campos, poder simbólico e habilidades sociais;
- Caracterizar a elite pública da Justiça Federal em Mossoró; e

- Identificar as habilidades sociais da elite da Justiça Federal em Mossoró.

Dados os objetivos e hipótese, justifica-se aqui a importância da análise da administração pública e de sua relação com as elites, sob a ótica das habilidades sociais dos atores envolvidos, e os fatores que influenciaram na escolha da organização escolhida para desenvolvimento da pesquisa.

Segundo Waldo (1955), o desempenho da administração de organizações que prestam serviços à sociedade interfere, de forma significativa, no bem-estar e felicidade de todos que delas dependem. Seja na função de criar as leis, ou de executá-las, ou de julgar sua aplicação, a administração pública exerce sério impacto na vida dos cidadãos, como cita Denhardt e Catlaw (2017). Assim, os estudos e pesquisas em administração pública são relevantes tanto para compreender com mais profundidade e clareza a origem de problemas enfrentados pela sociedade em decorrência de uma administração pública deficitária, como para contribuir na construção de modelos e práticas mais próximos do ideal de organizações públicas eficientes e eficazes.

A pesquisa sobre a temática das relações entre as elites e a administração pública, em um direcionamento do estudo para o campo da teoria social, permite uma concepção diversificada e mais ampla da realidade, instigando a reflexão e a ação. “O papel da teoria social, Marx sugere, é [...] ilustrar as condições de dominação que nos limitam, e apontar o caminho para mais liberdade individual e coletiva e oportunidades. [...] A crítica leva à ação” (DENHARDT e CATLAW, 2017, p. 40).

A escolha do poder judiciário como área de pesquisa sobre as habilidades sociais das elites na administração pública é pertinente visto que é notória a presença do poder simbólico exercido pela elite pública judiciária, percebido no conhecimento científico, na competência jurídica e na linguagem diferenciada do senso comum, como cita Franco (2016). Segundo Almeida (2014, p. 80), “acredita-se que o poder da administração da justiça estatal não é exercido e delimitado apenas por posições e arenas institucionais”, mas “estruturado a partir da concentração de diversas formas de capitais – não apenas institucionais, mas também sociais e políticos”. Assim, dada a suposta presença desses fatores no âmbito da esfera pública judiciária, houve então um ambiente de pesquisa propício para discutir as habilidades sociais dos agentes no campo, que é o objeto deste estudo.

Dentro da administração pública judiciária, optou-se pela Justiça Federal dada a sua relevante atuação no Estado, sendo destaque a nível nacional, nos últimos anos, nos quesitos de produtividade e eficiência. Segundo o Relatório Justiça em Números do ano de 2018,

elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a Seção Judiciária Federal do RN, que é ligada ao Tribunal Regional da 5ª Região (TRF5) atingiu pontuação máxima no Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus), um indicador criado pelo CNJ que mede a produtividade e eficiência dos tribunais (CNJ, 2018).

Segundo o CNJ (2018, p. 173), em 2017 “o Tribunal Regional Federal da 5ª Região obteve o maior IPC-Jus da Justiça Federal, com 91%, sendo as seções judiciárias do Rio Grande do Norte e de Alagoas as mais eficientes”. A pontuação de 100% no IPC-Jus também foi atingida nos 4 anos anteriores, o que confere à Seção Judiciária Federal do RN o feito inédito no país de ser a única Seção Judiciária a conseguir a pontuação máxima por cinco anos consecutivos (JFRN, 2018).

Ligada à Seção Judiciária Rio Grande do Norte, está a Subseção Judiciária Federal de Mossoró, que é a segunda maior subseção do Estado, concentrando três das quinze varas da Justiça Federal do Rio Grande do Norte (JFRN): a 8ª, a 10ª e a 13ª. É nesta subseção que se desenvolve este estudo.

Em extensão territorial, Mossoró é o maior município do RN e a segunda maior cidade do Estado. Está situada entre as capitais Natal/RN e Fortaleza/CE, à distância de 278 km e 245 km, respectivamente (PMM, 2018), funcionando como importante entreposto comercial. É uma cidade de médio porte, com população estimada em 294.076 habitantes (IBGE, 2018), e concentra uma cadeia considerável de organizações públicas que atende não só à própria cidade, mas a diversos municípios da região, composta por órgãos estaduais e federais, tanto do executivo quando do judiciário, bem como universidades e hospitais. Tais órgãos, como a Subseção Judiciária Federal de Mossoró que atende a treze municípios (JFRN, 2018), exercem papel importante na dinâmica local ao atrair semanalmente uma população flutuante para a cidade.

Por fim, dada a escassez de pesquisas sobre a temática desse estudo no âmbito da JFRN, este trabalho torna-se relevante por seu aspecto inovador, ao trazer uma análise e diagnóstico desta organização no tocante à relação entre a administração pública e as elites. O presente estudo, portanto, se justifica por trazer outra visão sobre administração pública judiciária federal local, especificamente no que diz respeito à atuação dos agentes sociais que nela trabalham, a fim de buscar compreender como a reprodução de elites afeta o que é público e, com isso, contribuir para uma reflexão crítica sobre o assunto.

2 UMA COMPREENSÃO SOBRE A ESFERA PÚBLICA E ELITES

A relação entre a esfera pública e as elites não é presente só no Brasil, mas algo que remonta ao surgimento da esfera pública na Europa do século XVII. Neste capítulo, discorrer-se-á sobre este assunto, a constituição histórica da esfera pública, bem como sobre as elites, suas características conceituais e atuação.

2.1 Constituição histórica da esfera pública

No contexto europeu do final do século XVII, a burguesia, grupo social formado originalmente por pequenos artesãos e comerciantes, passou a acumular recursos e a ganhar espaços de destaque nas sociedades citadinas. Os castelos – moradia e sede de governo dos monarcas – que antes figuravam como os únicos locais de reuniões da alta sociedade e de apreciação das artes, perderam espaço para as cidades, com seus grandes hotéis, cafés e *salons*, que se tornaram locais de encontro de indivíduos, da aristocracia e de intelectuais da alta burguesia, os quais se reuniam no intuito de discutir, em um primeiro momento, sobre obras da literatura e outros temas de interesse. Esses locais são definidos como esfera pública literária, e nesse contexto, de instituição de espaços públicos para discussão crítica entre pessoas privadas, tem-se a gênese da esfera pública e a institucionalização do público enquanto ideia (HABERMAS, 1984).

Cabe destacar, pelo exposto, que o sentido de “público” teve origem em um contexto “privado”. Habermas (1984, p. 42), conceitua a esfera pública como “esfera das pessoas privadas reunidas em um público”. Em sua origem, a esfera pública caracteriza-se por critérios como o acesso livre e igualdade entre seus partícipes (HABERMAS, 1984), mas seus integrantes resumiam-se a um grupo restrito de intelectuais com certo poder aquisitivo. Ou seja, a esfera pública não tinha a participação ativa da população em geral, incluindo as massas rurais e as camadas mais baixas da sociedade urbana, mas assumia a função de representá-la. Nesse sentido, Habermas (1984, p. 53) afirma que “onde o público se estabelece como grupo fixo de interlocutores, ele não se coloca como equivalente ao *grande* público, mas reivindica aparecer de algum modo como seu porta-voz, talvez até como seu educador”.

Conforme Habermas (1984, p. 46), com o tempo a esfera pública passou a assumir a função de intermediar, por meio da opinião pública, a relação entre o Estado e as necessidades da sociedade, e as discussões públicas saíram do plano literário chegando às críticas políticas.

Nessa esfera pública, de origem tipicamente burguesa, se desenvolveu uma consciência política, que criticava o poder absoluto da monarquia e buscava a concepção de leis que atendessem aos interesses do grupo, a saber, leis gerais de troca e intercâmbio de mercadorias e do trabalho social (HABERMAS, 1984).

Neste contexto, o acesso de jornalistas ao parlamento e a posterior publicação das votações e decisões, geraram uma consciência acerca do controle público. As esferas públicas, agora politizadas e conscientes sobre as decisões do Parlamento, passaram a dar origem aos comitês, aos partidos e à oposição ao governo. A esfera pública com atuação política, composta por entes privados da alta sociedade burguesa, buscava atingir seus interesses junto ao poder estatal, geralmente relacionados à liberação do mercado (HABERMAS, 1984). Conforme aponta Perlatto (2015), Habermas defende que a esfera pública em sua constituição representava uma fonte de legitimidade de poder da burguesia ascendente.

Assim, percebe-se que a esfera pública originou-se como um espaço de discussão entre entes privados, onde se questionava o poder estatal, assumindo o papel de representação dos interesses públicos. No entanto, cabe enfatizar que o “público” aqui era um grupo restrito detentor poder econômico e de influência política crescente – uma elite burguesa. Dessa forma pode-se afirmar, com base nos estudos de Habermas (1984), que a esfera pública, em sua origem, servia aos interesses de uma elite.

Tendo sido feito esse resgate histórico sobre a constituição da esfera pública, a partir daqui o estudo relacionará as elites com o termo “administração pública”, que é o âmbito mais específico da esfera pública onde se desenvolve este estudo.

A fim de investigar, com base na literatura, como se dá essa relação entre a administração pública e a elite, passa-se a tratar primeiramente sobre esta última, seus conceitos e atuação, para posteriormente discorrer sobre sua presença no cenário da administração pública brasileira.

2.2 Elites: conceitos e atuação

O termo “elite” surgiu na França, no século XVII, sendo inicialmente utilizado para indicar as melhores mercadorias à venda. No século seguinte, esta designação começou a ser empregada em outros contextos, dentre eles o social, para designar pessoas ou grupos considerados superiores. A partir de 1930, o termo passou a ser mais difundido por meio das

teorias sociológicas das elites, que têm como principais mentores Gaetano Mosca e Vilfredo Pareto (BARNABÉ, 1999).

Mosca (1966) argumenta que tanto nas sociedades menos desenvolvidas quanto nas mais poderosas, existem duas classes de pessoas: uma que dirige, menos numerosa, detentora das funções políticas, do monopólio do poder e das vantagens que este proporciona, e uma segunda classe, mais numerosa e dirigida pela primeira.

Conforme Mosca (1966), essa classe dirigente é caracterizada por ser uma minoria organizada e articulada – características ausentes na maioria, a classe dirigida. Além de organizada, a classe dirigente é composta por indivíduos que possuem atributos que os diferenciam da grande massa, como uma “certa superioridade material, intelectual e mesmo moral” (MOSCA, 1966, p. 54), que os tornam valorizados ou influentes na sociedade.

A teoria de Mosca direciona-se na perspectiva de uma elite política, articulada para eleger seus governantes e manter-se no poder. Este autor questiona a existência de uma real democracia, em que o governo está nas mãos do povo, ao afirmar que a grande massa é desorganizada em seus propósitos e as candidaturas na verdade são fruto da organização de minorias organizadas. O eleitor não escolhe livremente seu governante, mas opta entre um conjunto de alternativas que lhe são postas (GRYNSZPAN, 1996). Os eleitos, portanto, representam diretamente uma minoria, e não a maioria. Mosca dá notável ênfase a esse aspecto articulador das elites para atingir seus propósitos.

Pareto (1966), por sua vez, divide a sociedade em dois extratos: um inferior e um superior que ele denomina de elite, que por sua vez se subdivide em elite governante e elite não governante. Barnabé (1999) explica que a elite, de acordo com Pareto, é composta por indivíduos detentores de poder político, influência, e na maioria das sociedades, poder econômico, que agem de forma racional, diferente da camada inferior da sociedade que atua por forças cegas, sendo levada por sentimentalismos.

Grynszpan (1996) mostra que, conforme os estudos de Pareto, sempre houve e sempre existirão as elites em uma sociedade, no entanto, não serão sempre os mesmos indivíduos que comporão essas elites. Ou seja, de acordo com esta teoria há uma circulação das elites, um movimento cíclico em que uma elite decadente sempre dá lugar a outra ascendente. Se essa circulação de elites cessa em uma sociedade, afeta o “próprio equilíbrio social [...], tornando a sociedade vulnerável a distúrbios, invasões ou revoluções, que poderiam levar uma nova elite ao poder” (GRYNSZPAN, 1996, P. 174).

Conforme Faoro (2012, p. 108), “a minoria exerce o governo em nome próprio, não se socorre da nação para justificar o poder, ou para legitimá-lo jurídica e moralmente. [...]”. Faoro afirma que o dogma da soberania popular de Rousseau é vencido pela experiência histórica dos sistemas representativos, em que a democracia se reduz a uma concorrência de elites, em um processo de circulação e revitalização destas. “O governo, o efetivo comando da sociedade, não se determina pela maioria, mas pela minoria que, a pretexto de representar o povo, o controla, deturpa e sufoca” (FAORO, 2012, p. 109).

Conforme Bottomore (1974, p. 14), o termo elite geralmente se refere “a grupos funcionais, sobretudo ocupacionais, que possuem *status* elevado (por uma razão qualquer) em uma sociedade”. Heinz (2006) afirma que um considerável número de pesquisadores considera a elite como grupo de pessoas detentoras de posições de destaque na sociedade, com poderes, influência e privilégios inacessíveis ao restante dos membros do grupo em que estão inseridas.

Mills (1981, p. 12), em seus estudos sobre as elites dos Estados Unidos, afirma que “a elite do poder é composta por indivíduos” que “comandam as principais hierarquias e organizações da sociedade moderna”, “governam a máquina do Estado” e “dirigem a organização militar”, centralizando o poder e a riqueza, e ocupando um posto privilegiado que lhes confere a capacidade de tomar decisões que afetam a sociedade. Percebe-se que Mills distinguiu três grupos, os quais ele denominou de elite: os dirigentes de empresa, os líderes políticos e os chefes militares (BOTTOMORE, 1974).

Acerca da composição das elites, Costa (2014, p. 48) propõe agrupá-las em dois tipos: a elite econômica, formada por “proprietários e altos dirigentes das empresas, ou seja, aqueles que possuem e/ou administram grande volume de capital e organizações empresariais complexas”; e a elite empresarial, formada por “dirigentes de entidades de representação”.

Conforme Costa, Roks e Santos Filho (2012, p. 228), a elite empresarial pode ser considerada um agente político ao relacionar-se com as autoridades públicas. A partir de uma pesquisa junto a membros da elite empresarial do Paraná, estes autores verificaram que os entrevistados firam unânimes ao afirmar a importância do respeito às autoridades constituídas, “contudo, houve a ressalva de que esse respeito só deveria ser mantido enquanto as autoridades constituídas fossem dignas disso. Quando não merecessem mais tal respeito, devem ser destituídas, o que deveria ocorrer sempre dentro do devido processo legal”. Já a “liberdade de mercado e de iniciativa” foi considerada como “algo essencial e necessário à democracia” (COSTA; ROKS; SANTOS FILHO, 2012). Constatam-se aqui cenário similar

ao verificado nas origens da esfera pública, quanto à posição questionadora da burguesia ascendente frente ao poder do Estado e quanto aos seus interesses de liberação do mercado.

Neste mesmo estudo de Costa, Roks e Santos Filho (2012, p. 235), foi constatado ainda entre os membros da elite empresarial entrevistados que há um padrão de ação política nos meios utilizados para atingir seus interesses, sendo “contatos pessoais, reuniões, audiências e lobby” para tratar de “questões regionais relacionadas ao setor e ao mercado como um todo”, e que “os pleitos normalmente reivindicados são, em sua grande maioria, avaliados como bem sucedidos”. Verifica-se aqui a elite relacionando-se diretamente com a esfera pública e logrando êxito em atingir seus interesses.

Reis (2000, p. 144) afirma que o papel das elites “na formulação e implementação de políticas sociais é inquestionável. A menos que – por razões interesseiras ou altruístas – elas percebam uma política como necessária ou desejável, esta não terá chance de ser implementada”. Conforme esta autora, as elites tomam como inconvenientes as políticas públicas em favor das minorias, condenando explicitamente medidas de ação afirmativa; e não demonstram interesse claro em erradicar a pobreza e reduzir as desigualdades (REIS, 2000).

No Brasil, a atuação das elites nos cargos políticos e de gestão da administração pública remonta ao período imperial. Segundo Bordoni e Tonet (2015, p. 402), com a independência do Brasil de Portugal e a reorganização do território brasileiro, houve a “necessidade de se formar uma elite política que atendesse aos interesses da coroa portuguesa”. Esses autores relatam que a primeira elite política atuante no Brasil era proveniente geralmente de oligarquias locais, “possuía similares antecedentes socioeconômicos e educacionais, manifestavam aspirações políticas e se identificavam com as ideias convencionais. Suas famílias custeavam seus estudos na Universidade de Coimbra, geralmente na área jurídica” (BORDONI e TONET, 2015, p. 402-403).

Barnabé (1999, p. 14) conceitua elite política como

[...] conjunto de indivíduos com poder econômico, político e ideológico que, influenciando de forma direta ou indireta o exercício do poder e unidos por interesses comuns, apesar de eventuais contradições entre si, formam um grupo coeso, trabalhando basicamente pelo mesmo interesse, qual seja: o controle do poder local.

A elite exercendo poder em âmbito público é algo que se pode averiguar também no estudo do histórico da administração pública quanto aos modelos de gestão que vigoraram no Brasil desde o Império até as últimas décadas – assunto que será tratado no capítulo 4. Antes,

no capítulo 3, tem-se o estudo sobre a reprodução de grupos dominantes por meio de habilidades sociais, o que dará base teórica para análise da atuação das elites da administração pública judiciária federal em Mossoró/RN.

3. ELITES E REPRODUÇÃO: *HABITUS*, CAMPO E HABILIDADES SOCIAIS

Um dos caminhos para se analisar a atuação de elites enquanto grupos dominantes na sociedade é o estudo da teoria de Pierre Bourdieu sobre *habitus e campo*. Estes conceitos se encontram no rol da compreensão mais ampla de poder simbólico. Em Neil Fligstein, vê-se a compreensão sobre as *habilidades sociais*, conceito fundamental para entender a reprodução das elites na administração pública judiciária, especificamente, como elas se apresentam e beneficiam a si mesmas. O presente capítulo discute estes conceitos, e permite compreender como se dá a atuação das elites na administração pública judiciária federal local, que é a temática central deste trabalho.

A teoria de Pierre Bourdieu trouxe uma abordagem diferenciada sobre os fatos sociais (Valle, 2007). Bourdieu desenvolve um novo conceito de *habitus*, que segundo Setton (2002, p. 63), é “capaz de conciliar a oposição aparente entre realidade exterior e as realidades individuais. Capaz de expressar o diálogo, a troca constante e recíproca entre o mundo objetivo e o mundo subjetivo das individualidades”.

Conforme Bourdieu (2009, p. 87),

Os condicionamentos associados a uma classe particular de condições de existência produzem *habitus*, sistemas de disposições duráveis e transponíveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionar como estruturas estruturantes, ou seja, como princípios geradores e organizadores de práticas e de representações que podem ser objetivamente adaptadas ao seu objetivo sem supor a intenção consciente de fins e o domínio expreso das operações necessárias para alcança-los, objetivamente “reguladas” e “regulares” sem em nada ser o produto da obediência a algumas regras e, sendo tudo isso, coletivamente orquestradas sem ser o produto da ação organizadora de um maestro.

Setton (2002, p. 63) explica que *habitus* pode ser compreendido “como um sistema de esquemas individuais, socialmente constituído de disposições estruturadas (no social) e estruturantes (nas mentes), adquirido nas e pelas experiências práticas, [...] constantemente orientado para funções e ações do agir cotidiano”. O *habitus*, pelo exposto, é estruturado e regulado pelas experiências em coletividade e estruturante e regulador quanto ao padrão de ações individuais.

Janowski (2014, p. 2) fala que *habitus* é um conjunto de ações que as pessoas incorporam a partir da convivência em sociedade, configurando-se como uma “matriz cultural internalizada”. Setton (2002, p. 61) afirma que essa matriz cultural “predispõe os indivíduos a fazerem suas escolhas”. Ou seja, o *habitus*, pode ser entendido como uma matriz ou um

sistema interno de disposições, que direciona as ações e decisões dos indivíduos em sociedade.

Conforme Carvalho (2003), são portadores do *habitus* “os indivíduos sociais que constituem grupos ou classes em virtude de uma posição presente e passada na estrutura social”. Sobre isso, Bourdieu (1983, p. 80-81) afirma que “o estilo pessoal, isto é, essa marca particular que carregam todos os produtos de um mesmo *habitus*, práticas ou obras, não é senão um desvio, ele próprio regulado e às vezes mesmo codificado, em relação ao estilo próprio a uma época ou a uma classe”. E de acordo com Trigo (1998, p. 48), “a estruturação do *habitus* está intimamente ligada às diferentes posições ocupadas pelos indivíduos ou pelos grupos na hierarquia social”. Isto é, o *habitus* pode ser considerado como um fator característico de um grupo social, como a elite.

Pelo exposto, pode-se dizer que a elite, como grupo dominante em uma estrutura social, é detentora de um *habitus* que direciona suas ações no ambiente em que atua – o campo. A noção de campo é conceituada por Bourdieu como sistemas sociais em que cada agente tem uma posição fixada a priori. Além disso, o campo é definido como o *locus* da disputa entre os atores em torno de interesses específicos que caracterizam o campo em questão (CARVALHO, 2003; BOURDIEU, 1989).

Fligstein (2007, p. 63-64) define campos como “ordens sociais locais” e “situações nas quais grupos organizados de atores se reúnem e desenvolvem suas ações recíprocas face a face”. Trigo (1998) afirma que cada campo – seja o das relações familiares, da religião, da política – possui tanto mecanismos próprios, inerentes a cada campo, como características universais comuns a todos os campos. A mesma autora explica que “é a lógica estrutural de cada campo e a maneira como essas estruturas funcionam que, se impõem aos agentes com disposições duráveis e, são interiorizados em forma de *habitus*” (TRIGO, 1998, p. 49).

Setton (2002, p. 64) conceitua campo como “um espaço de relações entre grupos com distintos posicionamentos sociais, espaço de disputa e jogo de poder”, dotado de “relativa autonomia” e “regido por regras próprias”. Ou seja, o campo é um espaço de interação social entre grupos, onde se manifestam relações de poder (CARVALHO, 2003).

Essas relações de poder em um campo, assim como o *habitus*, definem e diferenciam os grupos e classes sociais. Conforme Bourdieu (1992), uma classe social não é definida apenas pela sua posição na estrutura social, mas pelas relações que mantém com outras classes. Bourdieu defende que as relações simbólicas em que os membros das classes se envolvem definem as propriedades da própria classe, distinguindo-as significativamente. Ou

seja, uma classe é distinguida não apenas pela posse de bens de produção, mas pelas relações simbólicas que seus membros estabelecem no campo.

A estrutura do campo, como defende Carvalho (2003, p. 108) “se monta em torno de dois polos, o dos dominantes e o dos dominados”. Nessa perspectiva, “os sistemas simbólicos cumprem a sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação, que contribuem para assegurar a dominação de uma classe sobre outra (violência simbólica)”. (BOURDIEU, 1989, p. 11). Violência simbólica pode ser entendida como a “capacidade de imposição consentida de um arbitrário cultural aos dominados” (LOYOLA, 2002, p. 66).

Esses sistemas simbólicos são conceituados por Bourdieu (1989) como instrumentos de conhecimento e comunicação “estruturados e estruturantes” – os mesmos termos que ele utiliza para definir *habitus*. Assim, pode-se dizer que os sistemas simbólicos são meios que os grupos dominantes utilizam para exercer uma espécie de poder no campo – o poder simbólico.

O poder simbólico – um dos conceitos principais do arcabouço teórico da obra de Bourdieu – é poder de construir uma realidade, de instituir valores e posições de hierarquia em um campo sem, contudo, parecer algo forçado ou arbitrário, porém espontâneo e natural. (BOURDIEU, 1989; ROSA, 2017). É um tipo de poder que se assenta em um sentimento de legitimidade e reconhecimento, tanto por parte dos dominantes quanto pelos dominados. É um poder não questionado. Conforme afirma Bourdieu (1989, p. 7),

Num estado do campo em que se vê o poder por toda a parte, como em outros tempos não se queria reconhecê-lo nas situações em que ele entrava pelos olhos dentro, não é inútil lembrar que [...] é necessário saber descobri-lo onde ele se deixa ver menos, onde ele é mais completamente ignorado, portanto, reconhecido: o poder simbólico é, com efeito, esse poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem.

Bourdieu (1992) também apresenta o conceito proposto por Max Weber de grupo de *status*, composto por indivíduos que se distinguem não só pelo poder econômico, mas que também alcançam uma posição de destaque na hierarquia por honra e prestígio, isto é, pelo poder simbólico. Os grupos de *status* diferenciam-se em um campo pelo seu estilo de vida, cultura e pelos modos de consumo, possuindo, inclusive, o poder de influenciar hábitos e ditar convenções. As ações simbólicas dos grupos de *status* exprimem sua posição no campo seguindo uma lógica de distinção (BOURDIEU, 1992).

Pode-se dizer que as elites, ao assumirem a posição dominante em um campo, atuam como grupos de *status* exercendo o poder simbólico, pois além do poder econômico que lhes confere privilégios inacessíveis a outros grupos, primam por esta distinção e são influenciadoras em seus hábitos, padrões de consumo e estilo de vida. Ao não ter seu *status* de dominante questionado, a elite se fortalece nessa posição por meio do poder simbólico (BOURDIEU, 1989;1992).

Fligstein (2007) explica que, os grupos dominantes, quando assim identificados em campo por meio de suas ações simbólicas, trabalham para reproduzir sua posição; quando os grupos dominantes reproduzem seu poder, pode-se dizer que há uma estabilidade no campo. Assim, reprodução, no contexto deste trabalho, tem o sentido de manutenção do equilíbrio, da ordem social local.

Da interação simbólica que existe no campo, deu-se a origem do conceito de habilidade social defendido por Fligstein (2007), que é a capacidade de induzir a cooperação dos outros. A vida social gira em torno de ações coletivas, o que requer a cooperação dos participantes. Nesse sentido, há atores sociais mais hábeis que outros, ou seja, que possuem maior capacidade de induzir a cooperação, a qual pode ocorrer por meio de coerção, sanções ou poder simbólico, criando identidades ou cenários culturais que motivem os outros (FLIGSTEIN, 2007).

O conceito de habilidade social defendido por Fligstein (2007), qual seja, a capacidade de motivar e induzir a cooperação em um campo, está intimamente ligado com o conceito de poder simbólico de Bourdieu, visto que o poder simbólico “permite obter o equivalente daquilo que é obtido pela força (física ou econômica), graças ao efeito específico de mobilização, só se exerce se for reconhecido, quer dizer, ignorado como arbitrário (BOURDIEU, 1989, p. 14). Em um campo onde uma elite se situa em uma posição dominante, o exercício do poder simbólico e das habilidades sociais permite sua reprodução, visto que a parcela dominada, além de não questionar sua posição, ainda é convencida a cooperar com os objetivos dos que estão em situação de dominância.

Fligstein (2007, p. 69) fornece algumas proposições para “para descrever a relação conceitual entre os atores sociais hábeis, seus recursos no campo e a organização do campo”, as quais estão descritas no Quadro 1. Com estas proposições, o autor busca explicar como se dão, na prática, as habilidades sociais em um campo, fornecendo subsídios para que os pesquisadores possam identifica-las em ações ou padrões de comportamento de grupos que se almeja estudar. Ou seja, as proposições de Fligstein são modelos, protótipos de como os

atores com habilidades sociais atuam em um campo. Tais proposições, portanto, podem ser testadas para identificar campos, habilidades sociais e grupos dominantes.

Com a Proposição 1, Fligstein (2007) explica que, quando não há regras estáveis de interação no campo, atores com habilidades sociais fora do grupo dominante percebem oportunidades de agir e, utilizando as instituições, que são os recursos e regras existentes, atuam no sentido de estabilizar seu grupo e a relação deste com outros grupos, a fim de produzir uma nova ordem social local. Ou seja, quando a elite, enquanto fração dominante, não estabelece padrões estáveis de interação no campo, outros grupos podem tentar estabelecer uma nova ordem. Assim, quando atores sociais hábeis conseguem induzir a formação de um novo campo, um outro grupo dominante pode surgir, confirmando assim a teoria da circulação das elites proposta por Pareto, já citada no capítulo 2 deste trabalho.

Quadro 1 – Proposições de Fligstein/Habilidades sociais

Proposição 1: Atores sociais hábeis são fundamentais para o surgimento de novos campos. Eles devem encontrar uma forma de aplicar os recursos e regras existentes na produção de ordens locais convencendo seus partidários a cooperar e encontrando meios de acomodação com outros grupos.
Proposição 2: Atores sociais hábeis podem ajudar a produzir quadros culturais completamente novos para seus campos. Isso é feito construindo-se identidades de comprometimento que unem muitos grupos. Nesse processo, podem ser transformadas todas as identidades e os interesses de um grupo.
Proposição 3: Atores sociais hábeis de grupos responsáveis em campos estáveis utilizarão os recursos e as regras existentes para reproduzir seu poder.
Proposição 4: Atores sociais hábeis em grupos desafiantes tentarão criar nichos e explorar o que o sistema lhes dá para evitar grupos dominantes em campos estáveis, visando manter seu grupo unido e suas esperanças de desafio vivas.
Proposição 5: Em campos em que há pouca turbulência interna ou ameaça externa, é possível que a habilidade social seja menos importante para a reprodução de grupos.
Proposição 6: Atores hábeis de grupos dominantes geralmente defendem o <i>status quo</i> mesmo em uma crise.
Proposição 7: Novos quadros surgirão de atores hábeis tanto do grupo invasor quanto do desafiante. Eles tentarão criar novas regras e uma nova ordem, e assim desenvolverão uma nova coalizão política com base no interesse ou criarão um novo quadro cultural que reorganizará os interesses e identidades.

Fonte: Elaborado pela autora (2019), adaptado de Fligstein (2007).

Com a Proposição 2, Fligstein (2007) defende que atores hábeis são capazes de produzir uma nova identidade ou conceito cultural e mobilizar grupos diferentes, com interesses distintos, a aceitarem e se comprometerem com um novo projeto comum. Por meio de relações simbólicas e criação de uma identidade forte, os grupos dominantes convencem os

demais atores do campo a cooperar em suas ações, convencendo-os de que seus objetivos coletivos estão acima dos interesses individuais. Seguindo esta proposição, as elites podem exercer habilidades sociais no sentido de construir uma identidade para o grupo e uma cultura de comprometimento no campo em que atua, de modo a fazer os demais atores envolvidos no campo a colaborarem com suas ações e projetos, não por coerção, mas por acreditar e seguir a cultura estabelecida no campo. Entende-se aqui que os quadros culturais e as identidades citados por Fligstein (2007) nesta segunda proposição estão ligadas ao conceito *habitus* defendido por Bourdieu (1989), e que a habilidade social de conseguir a cooperação pelo comprometimento com a cultura estabelecida no campo é resultado do poder simbólico exercido pelos dominantes sobre os dominados.

Acerca da Proposição 3, Fligstein (2007) explica que em um campo ocorre o processo de institucionalização, que é a produção de regras ou padrões estáveis de interação, por parte dos grupos dominantes, com o objetivo de manter a estabilidade de suas posições no campo. Fligstein propõe que em campos estáveis, os atores sociais hábeis utilizam os recursos e as regras existentes para se reproduzirem, ou seja, manter a posição de dominância do seu grupo no campo onde estão inseridos. O autor ainda defende que os arranjos organizacionais dominantes são reproduzidos de forma periódica devido a essa habilidade social.

Criar regras no campo, novos padrões de relacionamento, é uma habilidade social que pode ser utilizada pelas elites para se manterem no poder, pois segundo Fligstein (2007, p. 63), “regras preexistentes de interação e distribuição de recursos agem como fontes de poder”. As regras de ação e interação no campo que Fligstein (2007) ao conceito de *habitus* de Bourdieu (2009). O *habitus* introduzido pelas elites no campo pode ser entendido então como uma habilidade social.

Já a Proposição 4 de Fligstein (2007) fala de habilidades sociais relacionadas não à grupos dominantes, mas à atores sociais de grupos desafiantes – o que não se aplica à amostra deste trabalho. Segundo essa proposição, os atores de grupos dominados enfrentam problemas por estarem em desvantagem em relação aos dominantes, mas mesmo assim, tentam manter seu grupo unido e explorar o que o sistema lhes oferece.

Com a Proposição 5, Fligstein (2007) explica que, quando o campo é estável, os grupos dominantes tem regras e recursos ao seu favor, sendo menos necessário o uso de habilidades sociais para a reprodução, pois, nessa situação, os dominados tem menos oportunidades e não apresentam risco de alterar a ordem local. Conforme Fligstein (2007, p. 71), “também ocorre que esses tipos de campos adquirem um *status* ‘tido como certo’ pelos

participantes e desafiantes potenciais”, ou seja, as posições no campo – de dominantes e dominados – não são questionadas. Isso pode ser explicado pelo uso do poder simbólico, por meio do qual uma elite, por exemplo, exerce a dominação de uma forma que parece ser o estado natural das coisas (Bourdieu, 1989), tida portando como “o certo”.

Sobre a Proposição 6, Fligstein (2007) relata que, em situação de crise no campo, os atores hábeis de grupos dominantes continuarão defendendo o *status quo*, mantendo suas táticas, identidades e símbolos. O autor explica que os grupos dominantes, por estarem habituados à legitimidade de suas posições no campo, tem dificuldade de identificar uma crise, e como suas ações sempre reforçaram sua dominância, em épocas de instabilidade, continuam a mantê-las. Quando essas ações se tornam falhas, os grupos deixam de se reproduzir, e surgirão oportunidades para grupos desafiantes modificarem a ordem local (FLIGSTEIN, 2007).

E por fim, sobre a Proposição 7, Fligstein (2007) defende que ao atores hábeis criam novos quadros culturais ou novas regras no campo, utilizando interesses e identidades para desenvolver novas coalizões. O autor afirma ainda que novas instituições têm mais chances de serem aceitas em um campo por grupos desafiantes ou invasores, tendo em vista que estes são os únicos a não estarem comprometidos com a ordem antiga. Fligstein (2007) cita que os atores que defendem o *status quo* podem até aceitarem novas regras, desde que seus líderes alterem suas identidades e interesses. Portando, criar novas regras, novas identidades culturais no campo, são habilidades sociais que podem ser usadas pelas elites para sua reprodução.

Com essas sete proposições, Fligstein (2007) sugere que como se dão as interações entre grupos dominantes, desafiantes e invasores, e como estes modificam ou mantém estável um campo por meio de suas habilidades sociais. A partir dessas proposições, é possível estudar a reprodução de uma elite como grupo dominante e identificar o uso de habilidades sociais para tornar o campo estável, ou seja, para se manter no poder.

Assim, a fim de dar base teórica a esta pesquisa, esses conceitos de Pierre Bourdieu e Neil Fligstein permitirão a compreensão da administração pública por uma perspectiva subjetivista, especificamente ao identificar e compreender que recursos que as elites da administração pública podem valer-se para sua reprodução e exercício de poder.

Porém antes da descrição dos métodos de pesquisa e das análises, o capítulo seguinte trará um resgate histórico com características da administração pública brasileira, especificamente quanto aos modelos patrimonial, burocrático e gerencial vigentes no Brasil e

a atuação das elites em cada um deles, além de abordar as mais recentes tendências de gestão do Novo Serviço Público.

4 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA E SUA RELAÇÃO COM AS ELITES

É possível observar na trajetória histórica da Administração Pública, a partir do surgimento do Estado moderno, a existência de 3 modelos de gestão: a administração pública patrimonialista, característica do Estado absolutista; a administração pública burocrática, observada a partir da segunda metade do século XIX, no contexto do Estado liberal; e a administração pública gerencial, que surge no final do século XX seguindo os preceitos do novo conceito de Estado gerencial (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Contudo, mesmo acompanhando o processo de transformações no sistema político do Estado no decorrer dos anos, os modelos de administração pública não foram seguindo uma fluxo de substituição, ou seja, de afirmação de um novo modelo com a extinção total do anterior. Os primeiros modelos apenas deixaram de ser predominantes; não desaparecem por completo, mas geraram resquícios conceituais e funcionais que continuam presentes na gestão de órgãos públicos até hoje. Nesse sentido, Campelo (2010) observa que nos dias atuais, tanto do ponto de vista estrutural/institucional quanto no âmbito político, há uma fusão de elementos divergentes e até contraditórios do patrimonialismo, da burocracia e do gerencialismo sendo observados em um mesmo contexto. Este sincretismo é provavelmente observado devido à permanência das elites como grupos dominantes na administração pública brasileira ao longo dos séculos, fazendo manter as características de cada modelo que favorecem sua dominância.

Tendo sua origem no contexto do Estado Absolutista, o patrimonialismo apresenta-se como um modelo de administração pública caracterizado pela não separação entre o patrimônio do monarca e o patrimônio estatal, ocasionando o que Faoro (2012) e Martins (1997) chamam de confusão entre o público e o privado.

O patrimonialismo foi o tipo de administração pública vigente no Brasil de 1822 à década de 1930, abrangendo todo o período do Império até a Primeira República (BRESSER-PEREIRA, 2001). Dessa forma, como cita Martins (1997, p. 4), “o Estado e a administração pública brasileiros nasceram patrimonialistas”, já que, conforme Abrucio, Pedroti e Pó (2010), só podemos considerar uma administração pública brasileira de forma genuína a partir da proclamação da independência do Brasil.

Em 1822, o Brasil se tornou independente de Portugal, adotando o regime monárquico, pois a elite política que conduziu o processo de emancipação acreditava que este

tipo de regime poderia manter tanto a unidade do extenso território do país quanto os seus interesses políticos e econômicos (CARVALHO e ARAÚJO, 2012). De acordo com Costa (1999, p. 135), “as estruturas sociais e econômicas que as elites brasileiras desejavam conservar significam a sobrevivência de um sistema de clientela e patronagem”. O patrimonialismo, portanto, foi o primeiro modelo de administração pública utilizado no Brasil, juntamente com o regime monárquico, pois ambos favoreciam a dominância das elites e a manutenção de seus interesses.

Segundo Faoro (2012), o patrimonialismo, como forma de poder institucionalizada, assenta sua legitimidade no tradicionalismo, ou seja, justifica suas práticas na tradição de que *é, porque sempre foi assim*. Nesse modelo de administração, o governante é senhor de tudo e os funcionários vivem à sua sombra, compondo uma comunidade política que, originalmente, conduzia e supervisionava os negócios como propriedade privada, os quais foram sendo gradualmente transformados em negócios públicos.

A apropriação do público pelo privado, seja poder, recursos ou benefícios, como marca do patrimonialismo, também é citada por Martins (1997). Campelo (2010), por sua vez, fala da preponderância do interesse privado sobre o interesse público como uma das propriedades desse modelo, além do clientelismo e do nepotismo. Na administração pública patrimonialista, a concessão de cargos públicos é feita com base na troca de favores, visando o apoio político. A máquina pública é usada, então, para pagar salários aos apoiadores do governante, contribuindo para o crescimento do seu poder e força política.

Conforme Carvalho (1981), a elite brasileira do século XIX, geralmente com formação jurídica em Coimbra, em sua grande parte compunha o funcionalismo público do país. Bresser-Pereira (2008-a, p. 38) afirma que a “elite patrimonialista imperial” era caracterizada por ter o saber jurídico formal como ferramenta de trabalho e instrumento de poder. Mesmo tendo suas origens nas famílias proprietárias de terra, essa elite, composta por altos políticos e burocratas patrimonialistas, tinha agora seus rendimentos não mais provenientes da terra, mas dos vencimentos que recebiam do Estado, ganhando assim “autonomia na sua própria reprodução” (BRESSER-PEREIRA, 2008-a, p. 38).

Faoro (2012) afirma que a história do Brasil demonstra uma persistência secular do patrimonialismo, que se molda às mudanças e transições, por meio de manipulações financeiras, concessões da coisa pública e uma série de atividades que abrangem desde a gestão direta até a regulamentação econômica.

Numa perspectiva mais atual, Campelo (2010) classifica duas formas de patrimonialismo ainda existentes. A primeira é o patrimonialismo político-administrativo, que se traduz em condutas políticas e administrativas de caráter privatista, ou seja, de prevalência do interesse privado sobre o público, observada em práticas clientelistas de troca de favores e de concessão de privilégios. A segunda é o patrimonialismo institucional, ou institucionalizado, que se observa quando as características patrimoniais saem do plano cultural e se institucionalizam por meio de normas, ou seja, é o patrimonialismo sendo formalmente materializado e publicitado nas instituições estatais.

Benini, Benini e Novaes (2011) afirmam que a lógica patrimonialista se faz presente na Administração Pública brasileira, na atualidade, principalmente na concessão dos cargos de confiança ou de livre provimento, que compõem a maioria dos cargos de direção das organizações estatais, influenciando de forma decisiva a dinâmica das ações do aparelho estatal. Ou seja, mesmo a administração pública patrimonial não sendo mais o *modus operandi* atual, o *ethos* patrimonialista permanece sendo difundido na escolha de gestores públicos, sobrevivendo às mudanças políticas e administrativas do Estado.

Em contraposição ao modelo patrimonialista, surgiu na segunda metade do século XIX a administração pública burocrática (MATIAS-PEREIRA, 2010). O modelo burocrático de administração originou-se a partir dos estudos do sociólogo alemão Max Weber e foi largamente difundido nas administrações públicas de todo o mundo durante o século XX (SECCHI, 2009).

A burocracia weberiana propunha um modelo ideal de dominação baseado na autoridade racional-legal, em que o poder é derivado das normas e instituições formais e não da tradição ou do carisma, contrapondo-se ao nepotismo e à personalidade presentes no modelo patrimonial. Além da impessoalidade, a administração pública burocrática é marcada pelas seguintes características: formalidade na definição de normas e tarefas, nos processos decisórios e nas comunicações internas; impessoalidade nas relações interpessoais e interorganizacionais, bem como na ocupação de posições hierárquicas, consideradas pertencentes à organização e não a pessoas que as ocupam; profissionalismo e meritocracia, que determinam a performance técnica e o conhecimento como meios justos de ascensão na hierarquia; racionalismo, especialização e controle procedimental das tarefas; e interesse na eficiência organizacional (SECCHI, 2009).

No Brasil, o modelo burocrático foi implementado com a primeira grande reforma administrativa pública, ocorrida durante o governo do Presidente Getúlio Vargas. A reforma

burocrática, que chegou tardiamente ao país, após 80 anos do início das reformas ocorridas na França, Alemanha e Grã-Bretanha, visou transformar a administração pública patrimonialista em um serviço público profissional, com base nos preceitos do Estado de direito e da competência, seguindo uma tendência própria do Estado liberal (BRESSER-PEREIRA, 2008-b).

A reforma burocrática brasileira tinha o intuito de modernizar a administração pública, seguindo a burocracia defendida por Max Weber, com base no princípio do mérito profissional. Iniciada em 1936 por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes, teve como marco institucional a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938 (MARTINS, 1997, BRESSER-PEREIRA, 1996). O DASP funcionava como órgão central de controle da administração pública, além de exercer papel de formulador e implementador de políticas públicas administrativas (ABRUCIO, PEDROTI e PÓ, 2010).

Rabelo (2011, p. 134) afirma que nessa época surgiu uma elite especializada, composta por “funcionários de diferentes ministérios, que assumiram cargos de chefia de divisões e seções no DASP, sob os auspícios e a indicação de Luís Simões Lopes, nomeado presidente do Departamento”. Essa elite, que esteve à frente da reforma burocrática, “trabalhava em prol do governo Vargas, que criara políticas corporativistas que acabaram por beneficiar grupos de servidores no funcionalismo público”, segundo relata Rabelo (2011, p. 140). Aqui, portanto, vê-se que o processo de reforma da administração pública brasileira foi conduzido por uma elite seleta que assumiu altos cargos públicos por indicação e que trabalhava por um governo que lhe favorecia – características do modelo patrimonialista que teoricamente se propunha extinguir com a reforma burocrática.

O modelo daspiano de administração pública, conforme Abrucio, Pedroti e Pó (2010), completava um processo de construção de um novo tipo de Estado desenvolvimentista, urbano e industrializado. Para isso, propôs-se uma administração pública eficiente, competente para conduzir o projeto nacional de modernização e desenvolvimento, por meio da criação de uma estrutura institucional e de uma burocracia profissional, universalista e meritocrática.

No entanto, no contexto de transição do Estado liberal do século XIX para o Estado social democrático do século XX, a administração pública burocrática não logrou êxito em garantir rapidez e serviços públicos de qualidade e baixo custo. Do contrário, se mostrou lenta, cara, além de pouco ou não orientada para as necessidades dos cidadãos. Assim, o

pressuposto de eficiência no qual a administração burocrática se baseada não se tornou uma realidade (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Nas décadas de 1970 e 1980, as tendências neoliberais denotavam a fragilidade do Estado em garantir o bem-estar social da população, além da sua fragilidade econômica, o que fez surgir a discussão sobre a necessidade de um novo modelo de administração pública que redefinisse o papel do Estado (GOMES e OLIVEIRA, 2010).

Assim, a partir das perspectivas de *welfare state*, o modelo burocrático foi sendo substituído pelo modelo de administração pública gerencialista, mais direcionado para o cidadão. Com o surgimento da necessidade de uma administração pública mais eficiente, eficaz e efetiva no atendimento às demandas dos cidadãos, no controle orçamentário e financeiro, e na transparência da gestão, teve-se o início dos movimentos de reforma administrativa, visando transformar o Estado burocrático em um Estado moderno calcado nos paradigmas gerenciais, inspirados nas administrações de grandes empresas (MATIAS-PEREIRA, 2010; CAMPELO, 2010).

O novo modelo de administração pública, internacionalmente conhecido como *New Public Management (NPM)*, traduzido como Nova Gestão Pública (NGP), mudou o foco do Estado para o cidadão, e dos processos para os resultados. No Brasil, o movimento reformista que substituiu a administração pública burocrática foi denominado de administração pública gerencial (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Conforme Bresser-Pereira (1996), a globalização da economia e a crise do Estado na década de 1980 foram os motivos que impulsionaram a reforma administrativa gerencial no Brasil. Com a globalização, os Estados, ao invés de proteger suas economias, passaram a ter a nova função de torna-las competitivas internacionalmente, gerando a necessidade de redefinir suas funções. Além disso, a crise do Estado brasileiro dos anos de 1980, que foi considerada uma crise administrativa, política, fiscal e no modo de intervenção estatal com a perda da capacidade de coordenar o sistema econômico, tornou imperativa a ideia de reforma nas bases da gestão pública.

A reforma gerencial brasileira, ocorrida no ano de 1995 durante o governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, foi liderada pelo ex-Ministro da Fazenda Luiz Carlos Bresser Pereira, inspirado nas experiências de NPM da Grã-Bretanha. A reforma, institucionalizada por meio da criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), teve como principal documento norteador o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995. É considerada a segunda grande reforma da administração

pública brasileira, sendo a primeira a reforma burocrática da década de 1930 (BRESSER-PEREIRA, 2008-b).

No entanto, anterior ao movimento gerencialista de 1995, já havia ocorrido uma iniciativa de reforma contrária ao modelo burocrático, com a publicação do Decreto-Lei Nº 200 em 25 de fevereiro de 1967, o qual pode ser considerado a primeira ação de administração pública gerencial no país. Este Decreto estabeleceu a descentralização como um dos princípios fundamentais da Administração Federal (BRASIL, 1967) e deu autonomia à administração indireta, transferindo às autarquias, fundações, empresas públicas e sociedade de economia mista, atividades de produção de bens e serviços (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Essa descentralização de funções e poderes estatais é um dos fatores que norteiam a administração pública gerencial, assim como: o foco no interesse público e não nos processos; a responsabilidade ante o Estado e a sociedade, o que pressupõe fiscalização e controle social (*accountability*); a participação social ou gestão participativa da sociedade nas ações governamentais; a transparência, como forma de acesso às informações e motivações das decisões da gestão pública; a honestidade do agente público; a liderança com ações direcionadas ao empreendedorismo e à proatividade; e a eficiência no equilíbrio entre os custos e os benefícios para a população na implementação de políticas públicas (CAMPELO, 2010).

Além da eficiência, Secchi (2009) afirma que a eficácia e a efetividade são valores que fundamentam a administração pública gerencial. Perez e Forgiarini (2016), por sua vez, enumeram como pressupostos do padrão gerencial a “descentralização administrativa”; a privatização, como “delegação da prestação de serviços públicos a entes autônomos, não inseridos dentro da máquina pública”; a “flexibilização dos regimes de trabalho no serviço público”; e o foco nos resultados, com o abandono do formalismo procedimental.

Importante destacar que, segundo Bresser-Pereira (1999) as reformas administrativas só logram êxito se tiverem o apoio da opinião pública e das elites políticas – o que o autor afirma ter conseguido com a proposta de reforma gerencial. O modelo gerencialista, portanto, também era de interesse da elite, do contrário não obteria desse grupo, segundo Bresser-Pereira.

Chaves e Zwick (2016) questionam o uso contraditório do termo “interesse público” relacionado aos objetivos da administração pública gerencialista, já que seus formuladores afirmavam que o modelo era inspirado na administração privada, a qual é regida por interesses empresariais, privados. Segundo Chaves e Zwick (2016), a administração pública

gerencialista faz uso de estratégias para “encobrir as contradições do Estado Capitalista” e que o uso do “termo interesse público para justificar a implementação de políticas públicas parece apenas trazer benefícios práticos à classe burguesa, que se beneficia da gestão elitista do Estado”.

Acerca dessa perspectiva de inspiração da administração pública na administração de empresas privadas, Denhardt e Catlaw (2017) questionam a viabilidade do modelo gerencial ou nova gestão pública no tocante ao tratamento do usuário do serviço público como cliente. Primeiro porque há uma diversidade de serviços públicos, e alguns deles não são procurados ou desejados pelos usuários em uma condição de clientes, a exemplo dos serviços relacionados a sanções, como as multas de trânsito e prisão. Logo, não há como tratar todo usuário de serviço público como cliente. Em segundo lugar, os usuários são também cidadãos, interessando-se pela prestação eficaz de todos os serviços públicos, e não somente daqueles que consome diretamente (DENHARDT e CATLAW, 2017).

Denhardt e Catlaw (2017) criticam a aplicação de modelos racionais à administração pública por basearem-se em uma visão limitada da razão humana e em uma compreensão incompleta da aquisição do conhecimento, e por não conseguirem unir teoria e prática de forma adequada. Estes autores afirmam que, em tempos recentes, ocorreu o fenômeno de redução da esfera pública, “consistente com a subjugação do poder político a um projeto racional intencional” (p. 255-256). Nessas condições, segundo Denhardt e Catlaw (2017, p. 256), as preocupações do poder político não estão mais relacionadas ao bem estar da sociedade, mas às suas “novas tarefas”, que são “garantir a forma privada de utilização do capital, facilitar o crescimento da economia e vincular a lealdade das massas à sua nova condição”.

Como alternativa aos modelos racionais de administração pública aqui já apresentados, Denhardt e Denhardt (2007) apresentam o Novo Serviço Público como um novo modelo de gestão, inspirado “(1) na teoria política democrática [...] e (2) em abordagens alternativas à gestão e ao design organizacional, que procedem de uma tradição mais humanística na teoria da administração pública” (DENHARDT e CATLAW, 2017, p. 278).

O Novo Serviço Público é fundamentado em dois temas: “(1) promover a dignidade e o valor do novo serviço público; e (2) reafirmar os valores da democracia, da cidadania e do interesse público enquanto valores proeminentes da administração pública” (DENHARDT e CATLAW, 2017, p. 286).

Este mais recente modelo de administração pública possui sete princípios-chave, os quais estão descritos e explicados no Quadro 2:

Quadro 2 – Princípios-chave do Novo Serviço Público

1. Servir cidadãos, não consumidores: como o serviço público é visto como uma extensão da cidadania, tanto o governo quanto os cidadãos precisam abrir mão de seus interesses de curto prazo, assumindo novos papéis na construção de uma sociedade civil.
2. Perseguir o interesse público: no NSP o administrador não é mais o árbitro do interesse público, mas, sim, um ator-chave dentro de um sistema de governança que inclui inúmeros <i>stakeholders</i> – e o governo é um meio voltado para o alcance de valores compartilhados pela sociedade.
3. Dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo: os administradores públicos trabalham dentro de redes políticas complexas e seu trabalho deve envolver os cidadãos no desenvolvimento de políticas públicas, o que informa a política e constrói a cidadania.
4. Pensar estrategicamente, agir democraticamente: as políticas e os processos devem ser elaborados mediante processos de colaboração, para que os cidadãos possam envolver-se no processo de governança ao invés de buscar apenas satisfazer suas demandas de curto prazo.
5. Reconhecer que a <i>accountability</i> não é simples: o <i>accountability</i> no serviço público envolve o equilíbrio entre normas e responsabilidades que pressupõe questões morais, direito público e interesse público. Assim, os administradores públicos devem corresponder a normas, valores e preferências do complexo sistema de governança público.
6. Servir em vez de dirigir: os servidores públicos devem usar uma liderança baseada em valores para ajudar os cidadãos a articular e satisfazer seus interesses compartilhados. Devem compartilhar poder e liderar com compromisso, integridade, respeitando e conferindo poder à cidadania.
7. Dar valor às pessoas, não apenas à produtividade: as organizações públicas têm mais chance de ser bem-sucedidas se operarem por meio de processos de colaboração e liderança compartilhada que tenham por base o respeito pelas pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora (2019), adaptado de Abreu, Helou e Fialho (2013).

Pela análise dos princípios descritos no Quadro 2, vê-se que o Novo Serviço Público é um modelo que aproxima a administração pública da missão de gerir o que é público para o público, servindo ao interesse da sociedade como um todo. O novo modelo se contrapõe aos resquícios patrimonialistas de uso do público como privado, da reprodução de grupos dominantes na administração pública servindo a interesses próprios, e da gestão pública baseada em princípios da gestão de organizações privadas. Por ser o Novo Serviço Público uma proposta teórica relativamente mais recente, não foram encontrados estudos sobre a relação desse modelo com as elites no Brasil.

5 A ABORDAGEM METODOLÓGICA

5.1 Caracterização da pesquisa

Conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 80), a ciência é “uma sistematização de conhecimentos, um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar”. O presente estudo caracteriza como uma pesquisa científica ao sistematizar conhecimentos e métodos para analisar o comportamento das elites e sua reprodução na administração pública judiciária do Estado do RN.

Considerando a pesquisa científica proposta, este capítulo apresenta uma proposta de metodologia a ser utilizada, tendo em vista que não existe ciência sem o uso de métodos científicos. Tais métodos permitem o alcance do objetivo ao traçar o caminho a ser percorrido pelo pesquisador (MARCONI e LAKATOS, 2003).

Minayo (2009, p.15) cita que a metodologia “inclui as concepções teóricas da abordagem, articulando-se com a teoria, com a realidade empírica e com os pensamentos sobre a realidade”. Gil (2014, p. 26), por sua vez, afirma pesquisa é “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”.

Como o tema proposto é a reprodução de elites na administração pública, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa social, que segundo Gil (2014, p. 26), “permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social”. Demo (2009, p. 94) defende que “a realidade social não é determinada, mas condicionada, o que permite atribuir-lhe maneiras típicas, tendenciais, regulares do seu acontecer”.

O método utilizado nesta pesquisa é o monográfico. Conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 108),

[...] partindo do princípio de que qualquer caso que se estude em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros, ou até de todos os casos semelhantes, o método monográfico consiste no estudo de indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações.

Já a abordagem da pesquisa é qualitativa, ou seja, caracteriza-se por ser “um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação” (OLIVEIRA, 2012, p. 37). Segundo Goldenberg (1997, p. 14), a pesquisa

qualitativa proporciona “aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma trajetória”. Conforme Stake (2011, p. 30), “a observação, a entrevista e a análise dos materiais (inclusive de documentos) são os métodos de pesquisa qualitativa mais comuns”.

Esta pesquisa, quanto ao seu nível, é classificada como descritiva. De acordo com Oliveira (2012, p. 68), esse tipo de pesquisa “é abrangente, permitindo uma análise do problema de pesquisa em relação aos aspectos sociais, econômicos, políticos, percepções de diferentes grupos [...], utilizada para compreensão de diferentes comportamentos [...] que influenciam determinado fenômeno”.

Quanto ao delineamento da pesquisa, que segundo Gil (2014) é o planejamento que envolve “tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados”, este trabalho pode ser caracterizado como estudo de campo, no qual “estuda-se um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação de seus componentes” (GIL, 2014, p. 57).

5.2 Técnicas de pesquisa

As técnicas de pesquisa podem ser entendidas como “procedimentos operacionais que servem de mediação prática para a realização das pesquisas” (SEVERINO, 2007, p. 124). Conforme Marconi e Lakatos (2003), a ciência faz uso de várias técnicas para chegar aos seus objetivos.

Neste estudo, para levantamento do referencial teórico, foi utilizada a técnica de pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, ou seja, em material não produzido pela autora. A pesquisa bibliográfica objetiva colocar o pesquisador em contato direto com o que já foi produzido dentro do tema da pesquisa (MARCONI e LAKATOS, 2003).

Para a averiguação das habilidades sociais das elites na administração pública, fez-se o uso da entrevista, que é a técnica em que o pesquisador se coloca frente ao entrevistado e lhe direciona perguntas, a fim de obter dados que interessam à sua pesquisa (GIL, 2014). Conforme Gil (2014, p. 109-110), a entrevista é “uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais”, sendo considerada “uma técnica muito eficiente para obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano”.

Nesta pesquisa optou-se pelo uso de entrevistas do tipo semiestruturada, que conforme Boni e Quaresma (2005, p. 75), “combinam perguntas abertas e fechadas, onde o

informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto”. Na entrevista semiestruturada, além de seguir um roteiro previamente definido de perguntas, o pesquisador tem a liberdade de fazer “perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha ‘fugido’ ao tema ou tenha dificuldades com ele” (BONI e QUARESMA, 2005, p. 75).

Para este estudo foi elaborado um roteiro prévio de 17 perguntas, agrupadas em quatro temas: Histórico profissional do entrevistado; Gestão e Liderança; Administração Pública no Poder Judiciário; e o Desempenho do Papel de Juiz. O roteiro de perguntas está disponível no Apêndice A deste trabalho. Durante a realização das entrevistas, a autora dirigiu outras perguntas aos entrevistados, que constam no Apêndice B, no qual está contida a íntegra das entrevistas, com todos os questionamentos e respostas.

5.3 Delimitação da pesquisa: organização estudada e amostra

As pesquisas podem ser delimitadas quanto ao objeto, ao nível de investigação e ao campo de investigação. Este último, por sua vez, pode abranger dois aspectos – o limite no tempo e no espaço (ANDER-EGG, 1978; MARCONI e LAKATOS, 2003). Este estudo foi delimitado quanto ao campo de investigação e em relação ao espaço.

O campo de investigação escolhido para o desenvolvimento deste estudo foi a JFRN, delimitando-se a pesquisa no aspecto do espaço à Subseção Judiciária Federal de Mossoró.

Gil (2014, p. 89) afirma que “as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade”. Dada a impossibilidade de estender a pesquisa a todos os Juízes da JFRN, delimitou-se nessa pesquisa também uma amostra, que é “uma parcela selecionada convenientemente do universo” (MARCONI e LAKATOS, 2003). A amostra selecionada foi composta pelos Juízes Titulares das Varas Federais que funcionam da Subseção Judiciária Federal de Mossoró.

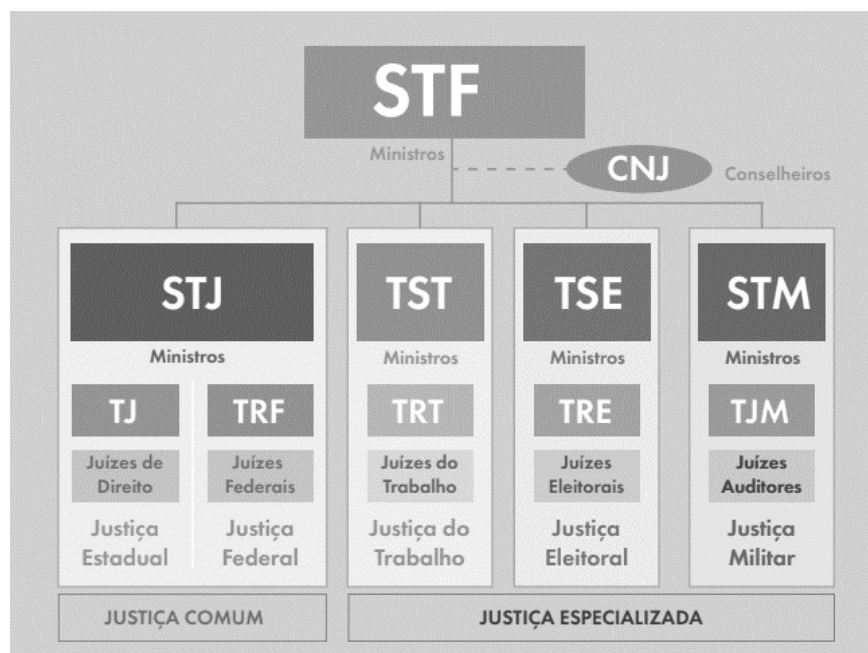
O próximo tópico traz uma descrição sobre o Poder Judiciário, até chegar ao nível hierárquico da Subseção Judiciária Federal de Mossoró, de modo a ambientar o leitor sobre o campo de investigação deste trabalho. Em seguida, abre-se um tópico sobre a caracterização da amostra.

5.3.1 A Justiça Federal e a Subseção Judiciária de Mossoró/RN: breve histórico e descrição

Segundo o Art. 92 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), o Poder Judiciário brasileiro é composto pelos seguintes órgãos: o Supremo Tribunal Federal, o Conselho Nacional de Justiça, o Superior Tribunal de Justiça, o Tribunal Superior do Trabalho, os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais, os Tribunais e Juízes do Trabalho, os Tribunais e Juízes Eleitorais, os Tribunais e Juízes Militares, e os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios, os quais estão dispostos em hierarquia de acordo com a Figura 1.

Conforme se observa na Figura 1, “o Poder Judiciário está organizado em cinco ramos ou segmentos de justiça”, sendo eles: a Justiça Estadual, a Justiça Federal, a Justiça do Trabalho, a Justiça Eleitoral e a Justiça Militar. A Justiça Estadual e a Justiça Federal integram a Justiça Comum; já a Justiça do Trabalho, a Justiça Eleitoral e a Justiça Militar integram a Justiça Especializada (CNJ, 2017).

Figura 1 – Estrutura do Poder Judiciário Brasileiro



Fonte: Brasil (2018).

A Justiça Federal, ramo em que se desenvolve esse estudo, possui as seguintes competências:

Quadro 3 – Competências da Justiça Federal.

Compete à Justiça Federal julgar:
<ul style="list-style-type: none"> • as causas em que a União, entidades autárquicas ou empresas públicas federais sejam interessadas na condição de autoras, rés, assistentes ou oponentes; • as causas que envolvam estados estrangeiros ou tratados internacionais; • os crimes políticos ou aqueles praticados contra bens, serviços ou interesses da União; • os crimes contra a organização do trabalho; • a disputa sobre os direitos indígenas; • as causas relativas a graves violações de direitos humanos (desde que seja suscitado pelo Procurador-Geral da República ao Superior Tribunal de Justiça incidente de deslocamento de competência); • dentre outras.

Fonte: Elaborado pela autora (2019), adaptado de CNJ (2017).

A Justiça Federal foi criada no Brasil um ano após a Proclamação da República, por meio do Decreto nº 848, de 11 de outubro de 1890. Inicialmente era composta pelo Supremo Tribunal Federal, bem como por uma Seção Judiciária, um Juiz Federal e um Juiz Substituto em cada unidade da federação (Estados e Distrito Federal). Posteriormente durante o período do Estado Novo, na Era Vargas, a Justiça Federal foi extinta com a outorga da Constituição de 1937. Em 1946, com a promulgação da Constituição seguinte, foi criado o Tribunal Federal de Recursos, como 2ª instância da Justiça Federal; e somente no período do regime militar, a partir do Ato Institucional nº 2, de 27 de outubro de 1965, é que a Justiça Federal de 1ª instância foi recriada (TRF5, 2011).

A Justiça Federal teve sua organização definida no ano seguinte, por meio da Lei Nº 5.010/1966, que definiu os Estados e o Distrito Federal como seções judiciárias, estruturou-as em cinco regiões e criou o Conselho da Justiça Federal. Estas seções, que compõem a 1ª instância, estão localizadas nas capitais das unidades federativas, e são constituídas por varas federais, localizadas prioritariamente também nas capitais ou em outras cidades de porte relevante no Estado, conforme a necessidade. Cada vara federal é presidida por um Juiz Federal. Das decisões dos Juízes Federais, cabe recurso em 2ª instância aos Tribunais Regionais Federais (TRF's), e das decisões dos TRF's, cabe recurso ao Superior Tribunal de Justiça (STJ) ou ao Supremo Tribunal Federal (STF), ambos com sede no Distrito Federal (TRF5, 2011; JFRN, 2018).

A Justiça Federal de 2ª instância é composta por cinco TRF's, sendo eles: o TRF da 1ª Região, com sede em Brasília; o TRF da 2ª Região, com sede no Rio de Janeiro; o TRF da

3ª Região, com sede em São Paulo; o TRF da 4ª Região, com sede em Porto Alegre; e o TRF da 5ª Região, com sede em Recife (CNJ, 2017).

Os TRF's foram criados por meio da Constituição de 1988, em substituição ao Tribunal Federal de Recursos e visando a regionalização da jurisdição da 2ª instância (TRF5, 2011). “A criação dos TRF's veio atender ao anseio da população brasileira que, há muito, almejava a descentralização das atribuições do Tribunal Federal, vez que, sua localização geográfica no centro do país e a extensão territorial nacional em muito encarecia os custos processuais” (TRF5, 2007a).

O TRF da 5ª Região (TRF5), cuja jurisdição abrange as Seções Judiciárias dos Estados do Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas e Sergipe, é composto por quinze desembargadores federais (TRF5, 2007b). Instalado fisicamente na sede em Recife, o TRF5 se faz acessível a toda a população por meio de seu portal www.trf5.jus.br, no qual disponibiliza, além da consulta aos processos judiciais eletrônicos, notícias atualizadas sobre a atuação do órgão, informações sobre sua história, estrutura, organização, contatos, legislação, jurisprudência, amplo módulo de transparência dos atos da gestão, informações sobre concursos e publicações diversas como boletins e revistas.

Interessante destacar que, além das publicações formais, o TRF5 mantém desde o ano de 2012, a publicação da Revista Argumento, de cunho mais informal. Conforme consta na primeira edição, a Revista tem o propósito de divulgar “matérias técnico-jurídicas e literárias; assuntos sérios e amenidades” incluindo “entrevistas, ensaios, poesias, prosa literária, perfis” e “outros assuntos”, transitando entre o jurídico e o literário (TRF5, 2012). Em cada edição há a seção “Perfil”, que traz dados sobre a história pessoal, carreira, família, hábitos, hobbies e habilidades de um dos magistrados ligados ao TRF5. Estas matérias ilustram bem o conceito de grupos de *status* de Bourdieu, apresentado no ponto 2.3 deste trabalho e característico das elites. Além disso, a ideia central da Revista de unir o jurídico ao literário também lembra a gênese da esfera pública e sua íntima ligação com uma elite que se reunia para discutir obras da literatura.

Um último destaque sobre o TRF5 é que recentemente, no ano de 2016, em atendimento à Resolução nº 01 do CNJ, de 03 de março de 2015, este órgão aprovou o seu Plano de Logística Sustentável (PLS-TRF5), visando “a promoção da cultura do uso racional de recursos e a incorporação de práticas de sustentabilidade, [...] definindo obrigações, pautando ações, metas, prazos de execução, mecanismos de monitoramento e avaliação dos

indicadores” (TRF5, 2016). Tal ação demonstra o engajamento da Justiça Federal com a pauta da preservação ambiental e desenvolvimento sustentável.

Quanto à Justiça Federal no âmbito estadual, vê-se que sua criação e organização legal acompanham o que já foi exposto sobre a Justiça Federal no país. A Seção Judiciária Federal do RN foi instalada no ano de 1968, por meio do Ato Nº 22, de 18 de dezembro de 1968, do Tribunal Federal de Recursos. Já a 1ª Vara Federal fora criada anteriormente por meio da Lei Nº 5.010/1966. Atualmente são 15 Varas Federais no Estado do RN, sendo 8 delas situadas na capital e sete nas cidades do interior, além da Turma Recursal.

De forma territorial, essas Varas Federais estão organizadas em seis Subseções Judiciárias Federais, ligadas à Seção Judiciária do RN. A Subseção Judiciária Federal de Mossoró atende a treze municípios: Mossoró, Baraúna, Serra do Mel, Tibau, Grossos, Areia Branca, Porto do Mangue, Governador Dix-Sept Rosado, Caraúbas, Apodi, Felipe Guerra, Upanema e Janduís (JFRN, 2018). Nela estão situadas a 8ª, a 10ª e a 13ª Varas, tendo cada uma delas um Juiz de Direito como titular (JFRN, 2018). A 8ª Vara Federal, primeira a funcionar na Subseção Judiciária de Mossoró, foi implantada no ano de 2004, seguindo-se pela 10ª Vara Federal em 2010 e pela 13ª Vara Federal em 2012 (JFRN, 2016).

Por fim, destaca-se que a JFRN possui diversos projetos voltados para os magistrados e demais servidores, bem como para promover a integração do órgão com a comunidade, como: Escola na Justiça, que abre as portas da Seção Judiciária para alunos de escolas públicas e particulares, permitindo a visita da estrutura e o contato com os Juízes Federais; a Justiça Solidária, que reúne projetos para angariar recursos e destiná-los a instituições que trabalhem com jovens e idosos; o Programa de Ressocialização de Presos, que capacita apenados dos regime aberto e semiaberto; o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho e Sustentabilidade, a Ginástica Laboral e a Educação Musical – Coral JFRN, destinados aos servidores; e a Quinta Jurídica, que promove palestras e debates jurídicos entre Juízes, Promotores, Procuradores, servidores, advogados e estudantes universitários.

5.3.2 Os Juízes Federais da Subseção Judiciária de Mossoró/RN

Segundo o Art. 55 da Lei Federal 5.010/1966, “o Juiz é responsável pelo regular andamento dos feitos sob sua jurisdição e pelo bom funcionamento dos serviços auxiliares que lhe estiverem subordinados” (BRASIL, 1966). Assim, pode-se afirmar que os Juízes Federais estão situados no topo da hierarquia organizacional da Subseção, assumindo funções

de comando na administração pública do órgão, e por esta razão, podendo ser considerados a elite da esfera pública judiciária federal no campo de pesquisa escolhido. Nesta pesquisa foram selecionados para entrevista os três Juízes Federais titulares das Varas que funcionam na Subseção Judiciária Federal de Mossoró¹.

Os três Juízes aceitaram participar da pesquisa e foram entrevistados pela autora no mês de novembro de 2018. De modo a preservar a identidade dos entrevistados, o texto nomina as três Varas Federais onde se realizou a pesquisa como Vara A, Vara B e Vara C, e segue o mesmo padrão para os seus Juízes titulares, nominando-os como Juiz A (titular da Vara A), Juiz B (titular da Vara B) e Juiz C (titular da Vara C), sendo todos identificados com gênero masculino, também visando à preservação da identidade dos entrevistados.

Os Juízes entrevistados têm idade média de 41 anos, sendo 2 deles do sexo masculino e 1 do sexo feminino. Nenhum dos entrevistados nasceu no RN, Estado em que exercem suas profissões: dois deles são naturais do Estado do Ceará e um do Distrito Federal. Todos têm mais de 10 anos de experiência na magistratura e já atuaram em outras Varas, mas apenas o Juiz B tem experiência também na Justiça Estadual do RN; o Juiz A e o Juiz C exerceram a magistratura somente na Justiça Federal. O tempo médio de experiência na Vara onde atualmente estão lotados na Subseção Judiciária Federal de Mossoró é de 4 anos.

Nenhum deles tem parentes próximos que exercem a profissão de Juiz, e por isso declararam que a escolha por esta carreira não se deu por inspiração em um exemplo familiar. O Juiz A afirmou que escolheu a carreira pelo retorno financeiro que dela advém, o Juiz B devido a um teste vocacional, e o Juiz C porque estagiou na Justiça Federal e se identificou com a organização e com a profissão.

5.4 Descrição do trabalho de campo

As entrevistas desta pesquisa foram realizadas no mês de novembro de 2018. A proposta metodológica do trabalho previa a realização de entrevista com os três Juízes Federais que atuam na cidade de Mossoró, tendo a autora logrado êxito em realizar a pesquisa com a toda a amostra proposta.

Não foram encontradas dificuldades em se ter acesso aos Juízes Federais. A autora compareceu pessoalmente ao prédio da Justiça Federal em Mossoró para solicitar o agendamento das entrevistas. Após cadastro na Recepção do órgão, informando nome

¹ Não há Juízes Substitutos lotados nesta Subseção.

completo, apresentando documento de identificação com foto, e explicando o motivo da visita, a autora teve acesso às três Varas Federais, nas quais foi direcionada, em todas elas, a falar com o Diretor da Secretaria para se identificar e solicitar o agendamento de horário com os magistrados.

A autora foi ao prédio da Justiça Federal pela primeira vez para tratar da pesquisa no dia 30 de outubro de 2018. Já na Recepção, foi informada de que o Juiz C estava em gozo de férias até o dia 16 de novembro. Sendo assim, a autora dirigiu-se às Varas A e B para tentar marcar as entrevistas com os demais Juízes.

Chegando primeiramente à Vara B, foi recebida por um servidor, e após explicar o motivo da visita novamente, foi direcionada a falar com o Diretor da Secretaria. A autora foi bem recebida pelo Diretor, que fez alguns questionamentos: perguntou seu nome, nome do orientador da pesquisa, instituição à qual está vinculada, tema da pesquisa e duração de tempo da entrevista – questionamentos que foram repetidos nas demais Varas. De posse dessas informações, o Diretor disse que levaria a solicitação de agendamento ao Juiz B e que daria um retorno à autora por telefone.

No mesmo dia, a autora dirigiu-se à Vara A, onde foi submetida ao mesmo procedimento: apresentou-se primeiramente a um servidor e foi encaminhada ao Diretor. Este último foi bastante simpático e receptivo e, após a autora falar sobre sua pesquisa, também informou que levaria a solicitação de agendamento da entrevista até o Juiz A e que daria um retorno por ligação telefônica ou por mensagem no aplicativo WhatsApp. Inclusive enfatizou que esta era uma condição inovadora de acesso da sociedade à Vara, e se colocou à disposição da autora para atendê-la por este canal, se assim fosse conveniente e necessário. No dia seguinte, 1º de novembro de 2018, o Diretor da Secretaria da Vara A entrou em contato com a autora via WhatsApp para informar que o Juiz A havia autorizado a entrevista, a qual fora agendada para o dia 06 de novembro de 2018, às 17 horas e 30 minutos.

Na data e horário agendados, a autora compareceu à Justiça Federal de Mossoró, para realizar a primeira entrevista, com o Juiz A. Uma hora depois do horário marcado, ao final do seu expediente, às 18 horas e 30 minutos, o Juiz A, acompanhado do Diretor, recebeu a autora na Sala de Audiências da Vara A.

A entrevista teve uma hora de duração. Antes de iniciar as perguntas, a autora solicitou autorização para gravar o diálogo em áudio, porém o Juiz A não permitiu a gravação. No decorrer de todo o tempo, o Juiz A demonstrou simpatia e disposição em cooperar com a pesquisa, respondendo a todas as perguntas que lhe foram dirigidas.

Além do Juiz A e da autora, o Diretor da Secretaria também esteve presente na sala acompanhando toda a entrevista. Quando era perguntado sobre aspectos da gestão e da equipe da Vara, o Juiz A algumas vezes envolvia o Diretor da Vara na resposta, solicitando a confirmação do que estava falando ou a colaboração na construção da resposta. Pareceu à autora que o Juiz A e o Diretor demonstraram bastante parceria na gestão da Vara e que o Diretor é uma pessoa de elevada confiança do Juiz A.

No dia seguinte, 07 de novembro, a autora entrou em contato por telefone com o Diretor da Secretaria da Vara B, para saber se a entrevista havia sido autorizada pelo Juiz desta unidade. O Diretor informou que a entrevista estava marcada para o dia seguinte, às 16 horas, e que devido aos muitos compromissos da Vara, havia se esquecido de entrar em contato com a autora para avisá-la.

Assim, no dia 08 de novembro, no horário agendado, a autora compareceu à Vara B, onde foi recebida por um servidor desta unidade. Após identificar-se e descrever o motivo da visita, a autora foi conduzida pelo servidor diretamente para o Gabinete do Juiz B, onde ocorreu a entrevista. Neste dia, não houve contato com o Diretor da Secretaria.

O Juiz B recebeu a autora com bastante cordialidade e simpatia, e se mostrou disposto a colaborar com a pesquisa. A gravação da entrevista foi solicitada pela autora e desta vez autorizada pelo Juiz B, que apenas pediu que o áudio em sua íntegra não fosse divulgado, mas que o conteúdo fosse utilizado apenas para fins acadêmicos. A entrevista durou 1 hora e o Juiz B respondeu a todas as perguntas que lhe foram dirigidas.

Após encerrar o período de férias do Juiz C, a autora compareceu à Justiça Federal no dia 19 de novembro de 2018 para tentar agendar a última entrevista desta pesquisa. Chegando à Vara C, a autora foi recebida por um servidor da unidade, o qual informou que o Diretor não estava presente. Solicitou que a autora entrasse em contato por telefone com o Diretor, no dia seguinte, para tratar sobre o agendamento da entrevista, já que este assunto só poderia ser resolvido por ele.

Assim, no dia 20 de novembro de 2018, a autora telefonou para a Vara C e falou com o Diretor. Identificou-se, falou sobre sua pesquisa e solicitou agendamento para entrevistar o Juiz C. O Diretor disse que levaria a solicitação ao Juiz e daria uma resposta no dia seguinte. Dessa forma, no dia 21 de novembro de 2018, a autora entrou em contato com o Diretor e foi informada de que o Juiz C havia autorizado a entrevista e agendado o encontro para o dia 28 de novembro de 2018, às 16 horas.

Semelhante ao que ocorreu no dia da entrevista com o Juiz B, a autora compareceu à Vara C na data e horário marcados, foi recebida por um servidor, identificou-se e foi encaminhada ao Gabinete do Juiz C, onde ocorreu a entrevista. Neste dia também não houve qualquer contato com o Diretor da Secretaria. Da mesma forma que ocorreu com os demais magistrados, o Juiz C também respondeu a todas as perguntas, foi cordial e simpático. A entrevista durou 1 hora e meia e sua gravação foi autorizada pelo Juiz C.

Quanto à celeridade para se conseguir acesso aos juízes federais, foram esses os prazos decorridos do dia em que a autora compareceu à Vara para solicitar a entrevista até o dia em que esteve com juiz: na Vara A, 5 dias úteis; na Vara B, 7 dias úteis; e na Vara C, 8 dias úteis. A autora considera que os prazos para o acesso aos juízes foram satisfatórios, tendo em vista que a amostra era composta por pessoas detentoras de cargos de gestão e com uma rotina de trabalho diária intensa – segundo o que fora dito nas entrevistas.

6 HABILIDADES SOCIAIS DA ELITE DA JUSTIÇA FEDERAL EM MOSSORÓ/RN

O campo, conforme visto no capítulo 3 deste trabalho, é caracterizado como um local de disputa de poder, onde há regras próprias de interação e uma ordem social local composta por grupos dominantes e dominados (BOURDIEU, 1989; SETTON, 2002; FLIGSTEIN, 2007). Os atores sociais presentes no campo podem fazer uso de habilidades sociais visando sua reprodução, ou seja, a manutenção de suas posições na ordem social local.

A habilidade social, também de acordo com o que está no capítulo 3, é a capacidade de induzir ou de motivar a cooperação no campo (FLIGSTEIN, 2007). Por meio de habilidades sociais, as elites enquanto grupos dominantes conseguem a cooperação no campo em torno de seus interesses, de forma espontânea, não forçada, e ainda mantêm estável e legítima sua posição de dominância.

Tendo em vista que a presente pesquisa se desenvolve em torno da temática das habilidades sociais das elites na administração pública judiciária federal, esta análise buscará dar ênfase às ações do grupo dominante atuante no campo estudado, a saber, os Juízes Federais.

Como esta análise será orientada, principalmente, pelo arcabouço teórico de Bourdieu e Fligstein, a elite da Justiça Federal de Mossoró poderá ser denominada mais frequentemente a partir daqui como “grupo dominante” ou “agentes dominantes”, que são os termos mais usados na análise do campo. Portanto, “elite”, “Juízes” e “agentes dominantes” denominam o mesmo grupo social objeto de estudo deste trabalho.

A análise dos relatos coletados nas entrevistas segue dividida em tópicos, que tratarão dos seguintes assuntos:

- Caracterização da elite da Justiça Federal em Mossoró/RN;
- Caracterização do campo local: quais são atores sociais dominantes e dominados, ou seja, qual a ordem social vigente;
- As habilidades sociais na interação no campo e nas relações de autoridade;
- As habilidades sociais na gestão pública de uma Vara Federal;
- As habilidades sociais relacionadas ao *habitus* do grupo dominante;
- As habilidades sociais que confirmam as proposições de Fligstein.

Ao final destes, um último tópico trará uma síntese com as habilidades sociais identificadas na pesquisa e descritas no decorrer deste capítulo.

6.1 Caracterização da elite da Justiça Federal em Mossoró/RN

Antes da descrição do campo, do *habitus* e das habilidades sociais identificados na pesquisa, cabe primeiramente descrever um pouco do perfil da elite estudada – os Juízes Federais da Subseção Judiciária de Mossoró/RN.

Os Juízes entrevistados nesta pesquisa podem ser identificados como elite, pois conforme conceitos citados no capítulo 2 deste trabalho compõem a classe dirigente e menos numerosa (MOSCA, 1966) na organização onde se desenvolveu a pesquisa e controlam o poder local (BARNABÉ, 1999).

De acordo com Bottomore (1974) e Heinz (2006), podem ser classificados como elite grupos detentores de uma ocupação que possui um *status* elevado ou posições de destaque na sociedade que lhes confere poderes – o que se aplica aos juízes, segundo declarações dos entrevistados descritas no Quadro 4:

Quadro 4 – Relatos dos entrevistados sobre como eles veem a posição do juiz na sociedade.

Juiz B	[...] um juiz, mais que um servidor público, ele é um agente público, é um agente de transformação social.
Juiz C	É inegável que o juiz sim, exerce uma parcela de poder estatal.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Conforme Mills (1981), a elite possui a capacidade de tomar decisões que afetam a sociedade. Essa característica pode se aplicar aos Juízes, que no exercício de suas funções, possuem a competência de julgar sobre o direito das pessoas, conforme relatos descritos no Quadro 5:

Quadro 5 - Relatos dos entrevistados sobre papéis exercidos pela Justiça Federal e pelos Juízes.

Juiz B	Hoje a JF não assume apenas o papel de prestar serviço no sentido de julgar processos, de reconhecer o direito das partes, mas também de se envolver em questões sociais.
Juiz C	A pessoa procura o Judiciário pra que seja reconhecido um direito, e aí o juiz reconhecendo aquele direito, tem que tomar as medidas necessárias pra que aquele direito seja implementado.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Os Juízes da Justiça Federal de Mossoró são, portanto, caracterizados como elite. Quanto ao histórico profissional, esta autora buscou investigar se a escolha pela carreira que

lhes confere essa posição elitista foi inspirada em exemplos da família, mas foi constatado que nenhum dos Juízes se enquadrou nessa possibilidade:

Quadro 6 – Relatos dos entrevistados sobre como ocorreu a escolha pela carreira de Juiz.

Juiz A	Não tem ninguém na minha família na área jurídica. Quando fui prestar vestibular, não tinha uma escolha bem definida. Eu apenas gostava de estudar e sabia que não queria nada na área de exatas. [...] Não sabia que área seguir. Minha mãe dizia: “Ideologia sem dinheiro não leva a lugar algum”. Então busquei profissões que pudessem dar esse retorno. Foi do nada mesmo a escolha. Comecei a fazer Direito e gostei muito. Não me vejo fazendo outra coisa.
Juiz B	O interesse pela profissão de juiz surgiu quando eu tinha 10 anos de idade ao fazer um teste vocacional, em Brasília, na escola. Eu vim de escola pública. É raro de acontecer, né? Um juiz, sobretudo federal, ter vindo de escola pública. [...] Juiz é uma profissão que eu sempre admirei, desde a minha infância, e a medida que fui crescendo fui confirmando minha vocação pra isso. [...] meu pai que era da Polícia Federal. Minha família não tinha a menor condição, ao contrário da maioria dos juízes federais, que vem de umas condições, né? Que não precisa nem falar. Para mim foi muito difícil, muito difícil mesmo.
Juiz C	Eu não tenho ninguém na família que seja formado em Direito, então na verdade não nunca nem planejei, mas acabei fazendo Direito porque na época foi o que deu pra fazer. E na verdade eu me interessei pelo cargo de Juiz Federal especificamente depois que eu estagiei na Justiça Federal. [...] Nunca tive nenhuma influência do Direito. Na verdade eu queria fazer cinema [...]

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Apenas o Juiz B disse ter admiração pela profissão de Juiz desde sua infância, e afirmou que sua escolha foi com base em um teste vocacional. Os demais entrevistados parecem ter ingressado na faculdade de Direito não por uma afinidade convicta com a área, mas por um futuro promissor com retorno financeiro, e a escolha especificamente pela carreira de juiz se deu durante a graduação. Se a elite também pode ser caracterizada como indivíduos detentores de poder econômico (BARNABÉ, 1999), então se pode dizer que a escolha pela carreira de Juiz foi, no caso da maioria dos entrevistados, influenciada pelo interesse em pertencer a uma elite.

Bourdieu (1992) afirma que os grupos de *status*, além dessa característica do poder econômico, são também detentores de honra e prestígio – o que se aplica à elite estudada nesta pesquisa, os Juízes. Sobre essa perspectiva, os entrevistados foram questionados se o

Juiz é uma categoria diferenciada de servidores e se o tratamento que eles recebem é distinto em função do cargo que ocupam. As respostas estão descritas no Quadro 7:

Quadro 7 – Relatos dos entrevistados sobre a visão que a sociedade e eles mesmos têm de sua profissão.

Juiz A	Toda atividade tem esta distinção. Me vejo como uma peça de uma engrenagem. [...] Tento ser uma pessoa simples.
Juiz B	Eu não vejo que a população vê os juízes como um grupo superior. Vê como um grupo diferenciado, não superior. É um grupo que detém autoridade. Não é superior, porque ele [o juiz] não é melhor que ninguém.
Juiz C	Diferenciada não. Assim, a gente tem todas as obrigações e deveres do servidor público e tem também algumas limitações, que outros não teriam. [...] Muitos acham que o juiz pode tudo. Mas no meu caso não, acho que não pode tudo não.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Os entrevistados buscaram passar em suas respostas que não há essa diferenciação, e que o Juiz é “simples”, “não é melhor que ninguém” e que “não pode tudo”. Mas houve certo reconhecimento nas falas de que a população vê essa questão de outra forma, quando foi dito “vê como um grupo diferenciado” e “muitos acham que o Juiz pode tudo”.

Nessa mesma linha temática, os entrevistados foram perguntados se, no Brasil, os Juízes recebem o respeito devido, são menos respeitados do que deveriam ser ou mais respeitados do que deveriam ser. Essa pergunta teve o intuito de investigar se eles consideram, enquanto categoria, que o tratamento dado a eles é de honra e respeito, e como eles mensuram isso. Seguem as respostas no Quadro 8:

Quadro 8 – Relatos dos entrevistados sobre o respeito que é dado ao Juiz.

Juiz A	Como a população em geral não tem conhecimento, até das funções dos 3 poderes, Executivo, Legislativo e Judiciário, de uma forma geral acho que o juiz perdeu esse respeito. Quando se fala em privilégios, a população não lembra de outros cargos, não lembra do Procurador, do Advogado Geral da União, de outros cargos que recebem salários maiores. A gente [os juízes] tem uma sobrecarga, porque além da função de julgar os processos, de dar as sentenças, somos também responsáveis pela tramitação, logo somos gestores também.
Juiz B	No geral os juízes são respeitados. Há as exceções. Via de regra, no geral, os juízes recebem o respeito devido. Por vezes não é no grau devido, porque há exceção. A regra é que os juízes no Brasil, com muito mais razão hoje, porque o juiz ganhou uma importância fundamental hoje na sociedade. É, o poder judiciário, em razão da omissão dos outros poderes, do Poder Legislativo e do

	Poder Executivo, o Poder Judiciário avançou. Esse avanço do Poder Judiciário não tem nada de ilegal e inconstitucional, nem invade a seara dos outros poderes, pelo contrário, foi por conta da omissão dos outros poderes. Não houve uma invasão, houve uma atuação, por necessidade de interesse público, do Poder Judiciário.
Juiz C	O que você está entendendo por respeito? Eu acho que sim, eu acho que tem o respeito sim, que antigamente era muito confundido com aquele temor reverencial. O que, engraçado, tem mais no Nordeste do que no Sul e Sudeste. As pessoas, acho, que respeitam lá, mas sem aquele temor reverencial, o que aqui no Nordeste acho que é mais forte. Particularmente aqui, eu quero que me respeitem como eu vou respeitar outra pessoa qualquer. Eu acho que eu nunca fui desrespeitado, nunca me senti desrespeitado. Porque eu sempre procuro também respeitar. Eu acho que esse respeito não deve se confundir com temor reverencial.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Apenas 1 dos 3 entrevistados, o Juiz A, opinou que os juízes não são respeitados no Brasil. Interessante que o Juiz A fez uma relação dessa opinião com a sua perspectiva de que a população, por falta de conhecimento dos 3 Poderes, fala dos Juízes quando se remete a privilégios; quando na realidade, segundo ele, os Juízes são sobrecarregados e recebem salários menores que outros cargos. Ter seus privilégios ou poder aquisitivo elevado questionados pela população é algo considerado, então, como uma falta de respeito para o Juiz A. Tal posicionamento parece apresentar um caráter tradicionalista, que segundo Faoro (2012), é marca do patrimonialismo.

Os demais entrevistados afirmaram que os Juízes são, sim, respeitados. O Juiz B opinou que o Juiz é respeitado porque ganhou “importância fundamental” na sociedade, em função da “omissão dos outros Poderes”, Legislativo e Executivo. Ou seja, o entrevistado primeiramente admitiu que os juízes têm uma posição de destaque da sociedade, mas logo em seguida quis mostrar que esse *status* de respeito e honra conseguido não se deu por iniciativa da categoria em conquistar isso, mas por uma posição omissa dos cargos pertencentes aos outros Poderes. Já o Juiz C opinou que o respeito que é dado aos juízes não pode ser confundido com um “temor reverencial”; no entanto, relatou que na região Nordeste do país é mais comum isso acontecer.

Além das características já elencadas no perfil da elite estudada, cabe por fim destacar as perspectivas profissionais futuras dos entrevistados. Esta autora indagou se os entrevistados pretendiam exercer a magistratura até a aposentadoria, se objetivavam chegar

até o posto de Desembargador do Tribunal Regional Federal, ou se tinham outros planos na área profissional. As respostas seguem descritas no Quadro 9:

Quadro 9 – Relatos dos entrevistados sobre seus planos para o futuro na área profissional.

Juiz A	Olha, eu queria retornar para Fortaleza, que é minha cidade natal. Não tenho pretensão de ir para o Tribunal. A nossa carreira é bem curta: o magistrado entra como Juiz Substituto, depois pode se titularizar, se tornar Juiz Titular, e depois disso vem apenas o cargo de Desembargador no Tribunal. Não tenho pretensão de trabalhar no Tribunal, até porque a sede é Recife, e eu quero voltar pra Fortaleza.
Juiz B	Mas minhas perspectivas profissionais futuras é desempenhar o papel de juiz, com certeza, até minha aposentadoria. E se vier naturalmente, é ser desembargador. Também não faço muita questão não, eu já estou satisfeito. Minha pretensão é lecionar. A atividade pedagógica, de ensino, é plenamente compatível com a magistratura. Acho que professor e juiz são duas coisas plenamente compatíveis. Tenho pretensão de lecionar, mais até que ser desembargador.
Juiz C	Se eu disser que não quero ser desembargador um dia, tô mentindo, porque é algo natural da carreira. Mas tem um pequeno detalhe: como o Tribunal fica em Recife, eu teria que ou me mudar pra Recife, ou ficar indo e voltando, e isso é uma coisa que pesa. Mas pra um dia ser desembargador, vai demorar, porque eu não sou tão... sou muito novo na carreira. [...] Eu na verdade tenho vontade de estudar Economia, é uma área que me atrai bastante. Eu tinha vontade de fazer algum mestrado, doutorado, nessa área. É uma área que me encanta bastante. Eu tenho outras pretensões sim, que não tem nada ver com Direito.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

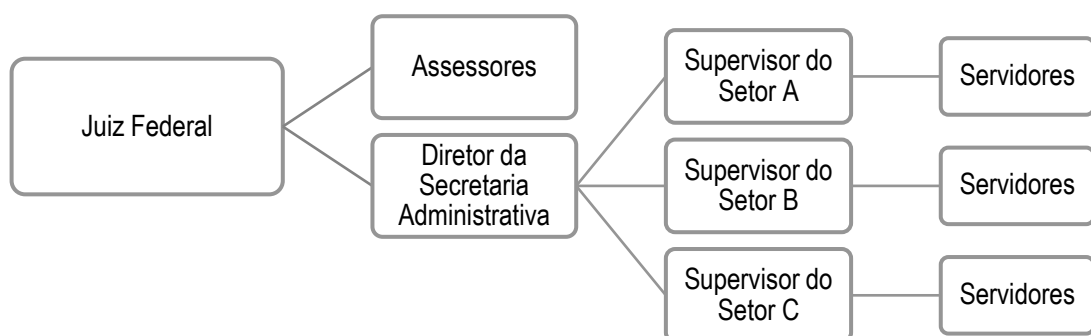
Com base nas respostas, é possível dizer que os entrevistados se sentem profissionalmente satisfeitos ocupando o cargo de Juiz. A promoção ao cargo de Desembargador é algo que não parece ser motivo aparente de ambição entre os entrevistados, que chegaram a citar que almejam até outras ocupações, como se dedicar à docência ou estudar Economia. Tendo em vista que os juízes disseram que escolheram suas áreas de atuação profissional por retorno financeiro, ou por admirar a profissão de juiz desde a infância ou desde a graduação, conclui-se que os objetivos ou expectativas em relação à profissão foram atingidos, já que estão satisfeitos com os cargos que ocupam.

6.2 Caracterização do campo

A Subseção Judiciária Federal de Mossoró, como já foi dito, possui três Varas Federais, tendo um Juiz Federal titular em cada uma delas. A hierarquia organizacional de cada Vara, segundo o que foi relatado pelos Juízes, está composta da seguinte forma:

- O Juiz Federal no topo, exercendo não só a função jurisdicional, como a função de gestor da Vara;
- Os Assessores, subordinados ao Juiz, exercendo função de staff no apoio às suas atividades jurisdicionais;
- E a Secretaria Administrativa, composta por: um Diretor, subordinado ao Juiz, com a função de coordenar as atividades administrativas da Vara e fiscalizar o cumprimento das metas; os Supervisores de Setores (Cível, Penal, de Execução Fiscal), subordinados ao Diretor e responsáveis por coordenar um grupo de tarefas específico, por tema; e os servidores que executam as atividades administrativas, agrupados nos setores da Secretaria Administrativa.

Figura 2 - Organograma das Varas Federais da Subseção Judiciária de Mossoró



Fonte: elaborado pela autora (2019)

A estrutura organizacional acima descrita foi citada pelos Juízes, ao serem perguntados sobre como está organizada hierarquicamente a gestão da Vara, conforme consta no Quadro 10:

Quadro 10 – Relatos dos entrevistados sobre a organização hierárquica da Vara

Juiz B	“Tem o juiz federal no topo, abaixo o Diretor de Secretaria, abaixo dele os Supervisores de Seção ² ”
Juiz C	Então aqui é dividido por setores: o Setor Cível, o Setor Penal, o Setor de Execução Fiscal, tem o Gabinete e a Assessoria. A Assessoria é quem trabalha mais diretamente comigo, ajudando a fazer as decisões, as sentenças. E cada setor desse que eu falei tem um supervisor e tem as pessoas que trabalham nisso. Então você tem o Juiz, tem o Diretor de Secretaria, e tem os Supervisores.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Como os Juízes entrevistados estão situados no topo da hierarquia da Vara, desempenhando autoridade sobre a totalidade dos servidores de sua unidade, eles serão considerados neste estudo como grupo dominante no campo, visto que exercem dominação sobre todos os demais atores na ordem local. O Diretor, o Assessor, os Supervisores de Setores e os demais servidores serão considerados o grupo dominado no campo.

6.3 Habilidades sociais na interação no campo e nas relações de autoridade

Sobre a relação do Juiz com seus subordinados no ambiente de trabalho, ou seja, a interação do grupo dominante com o grupo dominado no campo, o Juiz A afirmou que sua equipe é “muito unida e engajada”, o Juiz B disse que o relacionamento com a equipe é “muito bom”, e o Juiz C também considera que o relacionamento os colegas é “bom”. Ser cordial e manter bom relacionamento com grupo favorece um clima organizacional propício à cooperação, o que já mostra uma espécie de habilidade social exercida pelos Juízes.

Já sobre a interação do grupo dominante com o grupo dominado fora do ambiente de trabalho, as opiniões foram divergentes, como consta no Quadro 5. O Juiz A foi o único que disse ter relacionamento de amizade com seus subordinados fora do ambiente de trabalho. O Juiz C disse que sai com colegas, mas que não tem vínculo de amizade com nenhum deles. Já o Juiz B foi enfático ao afirmar que “complicado” sair rotineiramente com os subordinados

² Seção foi o nome utilizado pelo Juiz B, porém os departamentos da Secretaria Administrativa são denominados de Setores, para não confundir com a Seção Judiciária, que é a unidade da Justiça Federal de cada Estado da Federação.

porque isso pode “confundir pessoal com profissional”, e que o Juiz deve manter “sempre uma posição de autoridade”. Percebe-se nesse discurso que para o Juiz B as posições no campo precisam estar bem claras, e que um relacionamento de amizade com os subordinados poderia confundir sua posição de autoridade sobre eles.

Quadro 11 – Relatos dos entrevistados sobre relacionamento com os subordinados.

Juiz A	Nós fazemos viagem juntos, saímos juntos à noite. Recentemente fomos todos juntos para Fortaleza. Aqui há liberdade para conversa, para diálogo.
Juiz B	Na minha opinião, eu acho meio complicado o juiz ter essa rotina de estar saindo com os servidores. Não que ele não deva sair, de vez em quando tudo bem. Uma festividade, por exemplo, um aniversário de alguém. [...]Então, no meu entender, o juiz, por essa questão de autoridade, ele não é pra estar saindo rotineiramente com os servidores. Mas de vez em quando, tem problema nenhum não. Mas rotineiramente, começa a confundir o pessoal com o profissional – esse é um problema. [...] Na hora em que o juiz começa a sair com os servidores, começa a ter essa rotina diária de ir pra festa, barzinho, aí começa a confundir o pessoal com o profissional, e o juiz tem que estar mantendo sempre uma posição de autoridade, não autoritário. É necessário ele saber decidir. Por isso é complicado esse relacionamento fora da JF. Tem juiz que sai normalmente, mas pra mim é meio complicado.
Juiz C	A gente sai de vez em quando, sim, pra jantar. Não é, assim, cotidiano, mas de vez em quando tem as confraternizações. Amigo, amizade, não. Às vezes eu saio pra jantar com o Diretor, algum outro também vai, mas amizade, amizade, não.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Acerca dessa possibilidade dos Juízes, enquanto agentes dominantes, terem sua autoridade questionada, foi perguntado aos entrevistados: “O que o Juiz faz para exercer autoridade? O senhor já teve sua autoridade afrontada?”. As respostas seguem descritas no Quadro 12:

Quadro 12 – Relatos dos entrevistados sobre exercer autoridade e sobre ter sua autoridade afrontada

Juiz A	Afrontada, não. Acho que diferente do que ocorre com juízes mais antigos, às vezes ocorre, por ser mais jovem, de alguns advogados ficarem questionando minhas decisões enquanto estou sentenciando. Porque eu elaboro a sentença já ao final da audiência, então às vezes enquanto estou digitando a sentença alguns advogados ficam questionando minha decisão. Não acho uma afronta. Apenas digo a eles que eles podem recorrer depois. Já aconteceu também de estar em
---------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	audiência com pessoas mais pobres, e a pessoa perguntar “Cadê o juiz, não vai chegar?”, e eu estando presente na sala [risos]. Mas eu não considero isso propriamente uma afronta.
Juiz B	Quando minha autoridade é afrontada, a primeira coisa que eu faço é dialogar, chamar a atenção, dar a oportunidade para que a pessoa mude, e não incorra mais no erro. Eu acho que todo mundo merece uma segunda chance. Agora se for uma coisa rotineira, se reiterar, aí não tem outra, é solicitar uma instalação de PAD (Processo Administrativo Disciplinar). Eu entendo que o juiz não deve passar a mão na cabeça, mas também não pode ser um carrasco. Nem uma coisa, nem outra. Primeiro tem que chamar pra conversar, dialogar, pra ver se o funcionário se corrige. Agora se o funcionário não consegue se corrigir, é uma necessidade realocar esse funcionário. Às vezes esse funcionário tá sendo desleixado não porque não queira, é porque não está no lugar certo. Depende do grau de afronta, se há uma insubordinação hierárquica, aí tem que partir para o PAD, e se pratica um crime, tem que ser demitido. Se já ocorreu algum episódio dessa natureza? Já ocorreu. Já chegou ao ponto de eu solicitar instauração de PAD. Mas é raro. Pode ter certeza que na Justiça Federal é raro isso acontecer. Porque a maioria das coisas na Justiça Federal, aqui na Vara por exemplo, eu resolvo no diálogo, na conversa. Às vezes eu preciso ser mais incisivo, mas sem ser autoritário.
Juiz C	Bom, eu acho que a autoridade é uma coisa muito difícil de se exercer, porque se você não exerce adequadamente, você pode ser desautorizado. [...] Porque é aquele negócio, se você não exerce autoridade adequadamente, na medida certa, no momento certo, você pode ou ficar desautorizado ou pode ser até um abuso de autoridade. Mas autoridade aí se você for pensar, por exemplo, no caso de um pai ou de uma mãe: se ele não exerce adequadamente a autoridade de pai, o filho faz o que quer com ele. Do mesmo modo, se ele abusa dessa autoridade, ele estaria passando... Por isso que eu falo que é difícil exercer autoridade porque há uma linha muito tênue entre você ficar aquém do que é devido, ou além do que é devido. Eu acho que você, no caso do juiz, exercer adequadamente a autoridade é você adequar dentro da lei, do que prevê a lei e fazer valer aquela sua decisão, obviamente, dentro dos meios legais disponíveis. Por exemplo, você dá uma decisão, a pessoa descumpre, e você não faz nada? É, fica complicado, você fica desacreditado.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

O Juiz A, quando perguntado sobre essa questão, relatou que não sente sua autoridade afrontada, mas citou dois exemplos, sendo ambos no trato com pessoas externas ao quadro de servidores da JF. Presumem-se duas possibilidades nesse caso: a autoridade do

agente dominante não é questionada pelo grupo dominado no campo, ou, o agente dominante preferiu não relatar casos dessa natureza. Não ter a autoridade questionada demonstra uma estabilidade no campo, já que as posições de dominantes e dominados são aceitas de forma pacífica.

O Juiz B, por sua vez, afirmou que sua autoridade já foi afrontada e que chegou ao ponto de ser abrir um Processo Administrativo Disciplinar, mas fez questão de salientar que casos dessa natureza são raros e que a primeira medida é sempre resolver a situação de insubordinação com diálogo. Interessante destacar a expressão “Eu entendo que o juiz não deve passar a mão na cabeça, mas também não pode ser um carrasco”. Percebe-se que, na condição de agente dominante, o Juiz exerce poder simbólico, que é um poder velado, aceito com cumplicidade dos dominados, então ele não pode assumir uma posição de “carrasco” como ele mesmo falou, pois isso quebraria essa cumplicidade. Contudo, o Juiz B também afirma em seu discurso que não pode “passar a mão na cabeça”, ou seja, assumir uma posição de benevolente diante de uma afronta a sua autoridade. Ou seja: a neutralidade acaba sendo uma estratégia de reprodução de sua dominância, pois não ser “carrasco” evita dissabores com o grupo, e “não passar a mão na cabeça”, faz seu posto de dominância ser sempre lembrado.

Já o Juiz C opinou ser difícil exercer autoridade, pois considera que deve haver uma medida certa: nem autoridade demais, que caracterize “abuso de autoridade”, nem autoridade de menos, que torne o juiz “desautorizado” ou “desacreditado”. Ele opina que a autoridade deve ser exercida de forma adequada, e usa para isso o exemplo de autoridade na relação pais e filhos: se o pai não usa sua autoridade adequadamente, “*o filho faz o que quer com ele*”. Qual poderia ser a intenção do entrevistado em dar esse tipo de exemplo? Entende-se aqui que essa afirmação quer passar que não há abuso de poder nessa situação, mas o grupo dominado deve entender que não pode fazer o quiser com o agente dominante: há posições bem definidas no campo que precisam ser consideradas e respeitadas, mesmo que a relação seja de cumplicidade como a de pais e filhos.

6.4 Habilidades sociais na gestão pública de uma Vara Federal

Durante as entrevistas todos os Juízes afirmaram que se consideram gestores das Varas Federais em que são titulares e relataram que suas gestões são participativas, sendo os servidores ouvidos na tomada de decisão. Afastar-se do papel de Juiz, que é a essência do cargo que ocupam os agentes dominantes, para assumir um papel de Gestor, e com a

particularidade de uma gestão que permite aos subordinados serem parceiros nos atos decisórios é uma habilidade social do grupo dominante, ou seja, algo que favorece a cooperação no campo. Quando perguntados se “O senhor se considera um gestor público?”, os entrevistados afirmaram:

Quadro 13 – Respostas dos entrevistados à pergunta “Você se considera um gestor?”

Juiz A	Sim, tem que ser um gestor, diante das demandas que se apresentam.
Juiz B	Sim, eu me considero um gestor. Sem dúvida um juiz é um gestor, sobretudo na Justiça Federal. Na Justiça Federal, além do juiz ter um perfil de gestor, existe uma gestão compartilhada, uma gestão de competências, e uma gestão cooperativa, integrativa, dinâmica, isso existe na Justiça Federal, isso eu não tenho a menor dúvida.
Juiz C	Sim, sim, por dois motivos. A Vara é a unidade administrativa mínima [na Justiça Federal]. O Juiz não trabalha só, ele tem o Diretor de Secretaria e tem o corpo de servidores. Você tem que ter uma gestão mínima que seja para dar uma funcionalidade, uma operacionalidade a esse grupo de pessoas, a esse time. Então se você não souber dar uma gestão mínima, você não tem como ter uma Vara funcional, um local em que as coisas funcionem da maneira que devem ser tocadas. E outro aspecto é que eu sou o Diretor do Foro de Mossoró.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

O Juiz C, como ele mesmo afirmou (Quadro 13), tem a particularidade de exercer duas funções de gestão no campo: o de Titular da Vara C e o de Diretor do Foro, ou seja, ele exerce a função de Direção Administrativa da Subseção Judiciária Federal de Mossoró. No entanto, o Juiz C deixou claro que esta função não o coloca em posição hierarquicamente superior aos outros dois juízes, como consta no Quadro 14:

Quadro 14 – Relato do Juiz C sobre a Direção da Subseção de Mossoró.

Juiz C	Sou só Diretor administrativo. Não existe hierarquia funcional de um juiz para com outro juiz. Eu cuido da parte administrativa de funcionamento do Foro, limpeza, organização, acesso às dependências...
---------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora (2019).

O fato dos Juízes assumirem essa posição de gestor, falarem de “gestão compartilhada” e que “o Juiz não trabalha só” expressam princípios do Novo Serviço Público – o modelo mais recente de Administração Pública, que preconiza a liderança e autoridade compartilhada, conforme consta no Quadro 2, situado no capítulo 4 deste trabalho. Os

entrevistados, em sua totalidade, afirmaram que suas gestões são democráticas e que os servidores das Varas são ouvidos nos processos decisórios. Mas e a autoridade? É compartilhada como o Novo Serviço Público sugere? Sobre essa questão, seguem as respostas dos entrevistados no Quadro 15:

Quadro 15 - Relatos dos entrevistados sobre gestão e participação dos servidores nos processos decisórios.

Juiz A	Acho que temos uma gestão democrática. O Diretor da nossa Vara, que já me acompanha de outras Varas, também é assim. Mas acho que isso vem da visão de cada um. Minha visão é essa. Nós tentamos passar os problemas para os servidores para que eles tomem conhecimento e possam contribuir.
Juiz B	Eu procuro fazer uma gestão compartilhada, entendeu? Eu ouço os servidores, antes de tomar qualquer posição, mas quem decide sou eu.
Juiz C	Quando a gente tem que, por exemplo, traçar alguma meta ou ver onde tem algum gargalo, geralmente senta o Diretor com os Supervisores, e eu também. Mas geralmente a gente nunca tenta excluir os outros não. Quando é possível a gente faz a reunião com todo mundo, mas quando é alguma coisa mais rápida e pontual, a gente faz a reunião só com os supervisores e eles passam para os demais. [...] Às vezes quando eu dou uma decisão, eu digo “deem uma <i>lidinha</i> aí, ver o que vocês acham, me deem a opinião sincera de vocês”, e acontece, até com estagiário. Eu acredito muito que as pessoas têm seu ponto de vista e você tem que analisar, você não pode desconsiderar aquilo.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Importante destacar a declaração no Juiz B descrita no Quadro 15: “Eu ouço os servidores, antes de tomar qualquer decisão, *mas quem decide sou eu*”. O Juiz B destacou que, mesmo que os servidores sejam ouvidos, a palavra final é sua – o que está dentro da legalidade, já que o Juiz é gestor da Vara. No entanto, evidenciar para os servidores que eles são parte atuante no processo decisório e que a gestão sempre assume um papel democrático, além de ser uma habilidade social, também afasta a atenção para autoridade e o poder que só pertence ao grupo dominante no campo, os Juízes. Esta é uma característica marcante do poder simbólico: ser um poder invisível, como afirma Bourdieu (1989).

Outra particularidade verificada da gestão no campo que, segundo os entrevistados, é presente não somente na Subseção de Mossoró, mas algo comum no âmbito da Justiça Federal, é o estabelecimento de metas. Traçar metas, valorizar a produtividade, a eficiência e a eficácia, dar foco aos resultados e não aos processos, são princípios do Gerencialismo, um modelo de administração pública inspirado na gestão de organizações privadas, conforme

visto no Capítulo 3 deste trabalho. Os entrevistados falaram sobre gestão baseada em metas, conforme consta no Quadro 16:

Quadro 16 – Relatos dos entrevistados sobre o estabelecimento de metas nas Varas.

Juiz A	Nós trabalhamos com metas. Acredito que as varas em geral tenham essa prática.
Juiz B	Eu estabeleço metas. Primeiramente nós temos que cumprir as metas do CNJ. Mas eu não me restrinjo às metas do CNJ. Porque o serviço da Justiça Federal é capaz, em razão da qualificação dos juízes e sobretudo dos servidores, de ir além dessas metas do CNJ. De modo que eu implemento e eles cumprem metas que são superiores a essas do CNJ.
Juiz C	As metas que a gente tenta colocar aqui, algumas até meio ambiciosas, a gente tem conseguido implementá-las.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Apesar de falarem em gestão baseada em metas, os entrevistados buscaram mostrar os servidores não são pressionados por produtividade, mas que há uma valorização do pessoal e uma prática de recompensas pelas metas atingidas, como reduzir a carga horária de trabalho. A valorização das pessoas e não somente da produtividade é outro princípio do Novo Serviço Público, conforme consta no Quadro 3, no Capítulo 4.

Pode-se afirmar que a gestão baseada em metas e recompensas é mais uma habilidade social do grupo dominante, os Juízes. Ao estabelecer um sistema de recompensas, o grupo dominado é induzido a cooperar com as metas estabelecidas pelo Juiz, estimulado pela possibilidade de ser recompensado.

O Juiz A disse que o Diretor da Secretaria é quem verifica o cumprimento das metas dos servidores, e o Juiz C afirmou: “A parte do dia a dia, aquela coisa mais burocratizada de tá mais perto dos servidores, fiscalizando, cobrando, ver se as metas estão sendo cumpridas, é o Diretor. Se bem que de tudo isso eu participo, eu gosto de participar disso, mas assim, o dia a dia ali é ele”. Ou seja, os Juízes não assumem esse papel de fiscalizar e cobrar produtividade.

Quadro 17 - Relatos dos entrevistados sobre recompensas pelo cumprimento de metas.

Juiz A	O Diretor é quem verifica o cumprimento das metas dos servidores, e o meio que encontramos de reconhecer o cumprimento das metas é com redução de carga horária, já que não há possibilidade de conceder bonificações em dinheiro.
Juiz B	Quando são atingidas as metas, eu dou folga aos servidores, sempre que o

	servidor precisa sair mais cedo, eu deixo. A minha preocupação é mais com a produtividade que propriamente com a quantidade de horas trabalhadas. O mais importante é uma produtividade, não só em termos de quantidade, mas também de qualidade. E mais importante que isso é criar um ambiente sistêmico, em que haja uma harmonia, o que é fundamental, o servidor se sentir feliz naquele trabalho que ele está desempenhando, então eu sempre tive essa preocupação de deixar que o servidor ocupe uma função, exerça uma atividade em que ele se sinta feliz naquilo que está fazendo.
Juiz C	Diferentemente da iniciativa privada, em que você pode bonificar as pessoas, dar um bônus se atingir meta tal, a gente não tem isso no serviço público, não existe. Então você tem que saber motivar as pessoas por outros meios. Às vezes concede uma folga excepcional se atingir uma meta... o que na verdade acaba sendo uma compensação de horas.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

6.5 Habilidades sociais relacionadas ao *habitus* do grupo dominante

O *habitus*, conforme já exposto no capítulo teórico, é uma matriz cultural ou um conjunto predisposições internalizadas, adquiridas na convivência social – estruturas estruturadas – que direcionam ações em sociedade – estruturas estruturantes (SETTON, 2002; BOURDIEU, 2009; JANOWSKI, 2014). Durante a pesquisa de campo, foram identificados posicionamentos ou padrões de ação dos Juízes que se repetiram em todas as entrevistas, ou seja, algo que é comum aos membros da elite estudada. Essas características, entendidas como *habitus*, supostamente são capazes de estimular ou favorecer a cooperação do grupo dominante no campo – o que está intimamente ligado com o conceito de habilidade social.

Serão destacados aqui dois *habitus* identificados nos Juízes. O primeiro deles é o engrandecimento da imagem da organização a que servem – a Justiça Federal. Aspectos como uma boa estrutura física, a qualificação dos magistrados e dos demais servidores, a ética nas relações, a competência para cumprir metas e a responsabilidade social da organização foram atributos citados e elogiados pelos entrevistados. O Juiz A chegou a adjetivar a Justiça Federal como “*especial*”, o que chamou a atenção desta pesquisadora, conforme diálogo que consta no Quadro 18:

Quadro 18 – Diálogo com o Juiz A sobre a Justiça Federal.

Pesquisadora	<i>Mas por que a Justiça Federal é especial?</i>
Juiz A	No sentido de atender o jurisdicionado mais rapidamente.
Pesquisadora	<i>A Justiça Federal dá mais celeridade aos processos então?</i>
Juiz A	Comparada a outros ramos da Justiça, sim. Nós temos 18 servidores muito competentes, muitos com duas graduações, temos uma boa estrutura de trabalho, bons recursos computacionais [falou que isso tudo contribui para dar celeridade maior aos processos]. É diferente de uma Vara estadual, por exemplo, onde se tem bem menos servidores.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

O Juiz B e o Juiz C também teceram elogios à Justiça Federal e aos servidores (Quadro 19). O *habitus* de elogiar a organização e o trabalho dos servidores pode contribuir para criar no grupo dominado um sentimento de orgulho de pertencer ao quadro da instituição, o que favorece a cooperação espontânea com as metas propostas pelos dominantes, e portanto se configura como mais uma habilidade social. O Juiz B, inclusive, ao falar das características que mudaram no Judiciário nas últimas décadas, disse que houve necessidade de mudanças na cultura e mentalidade dos juízes e demais servidores, e que uma delas foi “criar um sentimento de pertencimento à instituição”. O Juiz B citou a mesma expressão ao falar dos seus desafios como gestor. Supõe-se que o *habitus* de engrandecimento da organização induz esse sentimento de pertencimento, estimulando a colaboração dos servidores.

Quadro 19 – Relatos dos entrevistados sobre atributos da Justiça Federal e do corpo servidor.

Juiz B	<p>O serviço da JF é capaz, em razão da qualificação dos juízes e sobretudo dos servidores, de ir além dessas metas do CNJ.</p> <p>[...]</p> <p>A marca característica da JF é a questão da ética nas relações, sejam profissionais ou pessoais. Lógico que a JF não é perfeita, não é 100%, não existe essa instituição. Mas olhe que eu já passei por várias instituições.</p> <p>[...]</p> <p>A JF criou uma consciência, uma cultura, de que detém a responsabilidade social, que não se restringe apenas a julgar processos, mas aderir a questões sociais, tipo a JF participa de campanhas de doação de sangue, de prevenção do câncer de próstata e de mama, faz parcerias com atividades artísticas, culturais, promove incentivo a artistas. Esse é um papel fundamental. Hoje a JF não assume apenas o papel de prestar serviço no sentido de julgar processos, de</p>
---------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	reconhecer o direito das partes, mas também de se envolver em questões sociais.
Juiz C	<p>(...) na verdade eu me interessei pelo cargo de Juiz Federal especificamente depois que eu estagiei na Justiça Federal. Eu gostei da dinâmica, a estrutura era boa, e hoje ainda é bem melhor do que era à época.</p> <p>[...]</p> <p>Se você entrar aqui, tem duas salas de conciliação, em que o local, todo o visual feito, foi previamente pensado para deixarem as pessoas confortáveis para dialogarem, para tentarem chegar num consenso. Então se você entrar lá, é um ambiente acolhedor, é um ambiente que lhe traz paz, tranquilidade.</p> <p>[...]</p> <p>Graças a Deus o pessoal daqui é um pessoal bem comprometido, bem engajado, então é fácil trabalhar com eles.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Mostrar-se acessível tanto os servidores quanto ao público é segundo *habitus* da elite identificado nas entrevistas que cabe aqui destacar (Quadro 20).

Quadro 20 – Relatos dos entrevistados sobre o acesso dos servidores e da comunidade externa aos Juízes.

Juiz A	Aqui há liberdade para conversa, para diálogo. Temos uma gestão participativa e democrática.
Juiz B	<p>Mais que reuniões, o que eu faço é o contato direto no dia a dia com servidores, é isso que eu faço.</p> <p>[...]</p> <p>O juiz hoje tá evoluindo muito, principalmente na JF eu tenho observado isso, de ser um agente aberto à população. O juiz não fica mais enclausurado em uma redoma de vidro, em seu gabinete. Sobretudo eu vejo isso na JF. Depende muito da formação do juiz. Como eu vim lá de baixo, do povo, pra mim é mais fácil ter essa visão, inclusive do processo e das pessoas, de acesso às pessoas. Hoje os juízes federais são mais acessíveis que antigamente.</p>
Juiz C	<p>Hoje em dia, acho que a maioria dos juízes são muito acessíveis, são extremamente acessíveis. Qualquer pessoa que quer falar comigo, eu atendo. Até vem gente sem advogado pra falar comigo, eu recebo, mas eu acho melhor com (advogado) porque a pessoa não vai entender nada, não vai entender o problema.</p> <p>[...]</p> <p>Eu vou direto na Secretaria, tanto é que as reuniões são lá, então eu acho que existe uma interação maior. Antigamente, realmente, o juiz era muito preso no Gabinete, até o pessoal que trabalhava na Secretaria não tinha acesso. Minha</p>

	<p>porta fica aberta, por exemplo.</p> <p>[...]</p> <p>E eu também dou uma certa liberdade assim: “olha, se vocês acharem que não vai dar certo, me falem, eu prefiro”. Eu escuto eles, eu procuro escutar. Tem coisas do dia a dia que são eles que estão vivenciando lá, não sou eu que estou vivenciando, então eles sabem. Então eu procuro sempre escutá-los.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Se mostrar acessível à população, ter contato direto com a equipe de subordinados, ouvir a opinião dos servidores, opina-se aqui que são *habitus* que os Juízes têm para passar uma imagem de parceiros, não de dominantes – que é a posição que, de fato, eles ocupam no campo. Não demonstrar uma posição superior favorece a interação e a cooperação do grupo, sendo considerada mais uma habilidade social; além disso, evita que a dominação seja questionada ou confrontada – já que não é sentida. A dominação velada, como já foi dito, é uma característica do poder simbólico exercido pelo grupo dominante no campo.

6.6 Habilidades sociais que confirmam proposições de Fligstein

Foram identificadas nas entrevistas algumas habilidades sociais que confirmam as proposições de Fligstein (2007) descritas no Quadro 1, capítulo 3. Uma delas é criação de uma identidade forte ou um quadro cultural que convence grupos com diferentes posições no campo a trabalharem em torno de um objetivo comum, de acordo com a Proposição 2. Ao introduzir novas culturas locais, os agentes dominantes conseguem a colaboração dos dominados em seus objetivos sem necessidade de arbitrariedade ou imposição, mas por envolvimento do grupo com a cultura local.

Durante as entrevistas, os Juízes foram indagados se suas gestões possuem uma marca, algo que as distingue de gestões anteriores ou de gestões de outras Varas Federais. A pergunta foi feita no sentido de tentar identificar a criação de novas culturas locais. Seguem as respostas descritas no Quadro 21:

Quadro 21 – Diálogo com o Juiz A sobre a marca que sua gestão tem deixado na Vara em que atua.

Pesquisadora	O senhor acha que sua gestão já deixou uma marca nesta Vara?
Juiz A	Não, acho que não. As gestões anteriores era muito boas também.
Pesquisadora	Mas a pergunta é: qual é a marca da sua gestão, uma característica forte que o senhor tem implementado?

Juiz A	Acho que temos uma gestão democrática. O Diretor da nossa Vara, que já me acompanha de outras Varas, também é assim. Mas acho que isso vem da visão de cada um. Minha visão é essa. Nós tentamos passar os problemas para os servidores para que eles tomem conhecimento e possam contribuir.
---------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Semelhantemente ao Juiz A, o Juiz C inicialmente negou que sua gestão estivesse deixando uma nova marca na Vara e elogiou gestores anteriores, mas depois mudou seu discurso (Quadro 22).

Quadro 22 – Diálogo com o Juiz C sobre a marca que sua gestão tem deixado na Vara em que atua.

Pesquisadora	O senhor acha que sua gestão conseguiu imprimir uma marca diferente nesta Vara? (há algo que as pessoas possam dizer “isso passou a ser assim” ou “essa Vara passou a ser dessa forma” depois que o senhor se tornou o titular?)
Juiz C	Olha, é difícil, porque a juíza anterior era muito competente. Dra [citou o nome da Juíza] era extremamente competente.
Pesquisadora	Mas algo que seja peculiar da sua gestão.
Juiz C	Deixe-me ver... Assim, uma coisa que é muito característica minha é que as atividades são desconcentradas. Por exemplo, ninguém aqui é especialista em nada. Quando eu cheguei aqui tinha gente que fazia só ação civil pública e só ação penal, tinha gente que fazia só precatório. Eu não gosto disso porque se a pessoa sair de férias ou de licença, aquele serviço para e você fica refém. Aí a primeira coisa que a gente fez aqui foi realmente descentralizar. Então todos os servidores aqui, mesmo que ele trabalhe no Setor Cível, por exemplo, ele passa um tempo em outros setores, porque se tiver um desfalque eventual, ele consegue cobrir aquilo. Então isso é uma característica bem minha mesmo. Eu sempre brinco que ninguém tem que ser imprescindível. Todo mundo é prescindível, até eu [risos]. Eu acho que essa é a minha maior tônica, de quem ninguém é imprescindível. Você tem que criar um sistema de trabalho em que a instituição não dependa daquela pessoa.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Ambos elogiaram seus antecessores, expressando traços do *habitus* de sempre enaltecer a organização a que servem e seu corpo de servidores. Contudo, quando esta pesquisadora insistiu na pergunta, foram reveladas algumas culturas que os Juízes afirmaram que implantaram suas gestões.

O Juiz A afirmou que uma marca que ele tem deixado é de uma gestão democrática, e disse: “Mas acho que isso vem da visão de cada um. Minha visão é essa”. Ou seja, ele

afirmou que a gestão democrática é uma identidade peculiar sua. Logo em seguida, afirmou que essa cultura permite que os servidores – grupo dominado – tenham conhecimento dos problemas e contribuam, ou seja, cooperem. Essa afirmativa confirma a Proposição 2 de Fligstein (2007) de que novos quadros culturais podem induzir a cooperação de grupos diferentes em um objetivo comum, expressando uma habilidade social no Juiz A.

O Juiz C, por sua vez, afirmou uma cultura criada por ele na Vara é a de não haver especialização das tarefas, e enfatiza que essa é uma característica de sua gestão quando diz: “Então isso é uma característica bem minha mesmo”. Fazer com que os servidores não sejam especializados, segundo o Juiz C, permite que ninguém seja imprescindível e que todos possam assumir o posto de outro colega em caso de desfalque na equipe. Mais uma vez, o novo quadro cultural criado permite uma cooperação maior do grupo com os objetivos coletivos, confirmando a existência de uma habilidade social.

Já o Juiz B, diferente dos seus colegas, ao ser perguntado sobre esse assunto já foi enfático ao afirmar que sua gestão tem deixado uma marca diferente na Vara, como está descrito no Quadro 23:

Quadro 23 – Diálogo com o Juiz B sobre a marca que sua gestão tem deixado na Vara em que atua.

Pesquisadora	O senhor acha que sua gestão conseguiu imprimir uma marca diferente nesta Vara? (Há algo que as pessoas possam dizer “isso passou a ser assim” ou “essa Vara passou a ser dessa forma” depois que o senhor se tornou o titular?)
Juiz B	Sem dúvida nenhuma. Minha gestão nessa Vara é totalmente diferente da gestão do Juiz anterior.
Pesquisadora	Então o senhor se considera um gestor e um juiz inovador?
Juiz B	Exatamente, sem dúvida nenhuma. Minha preocupação maior é com a resolutividade do processo, de fazer justiça, não se ater a questões de literalidade da Lei, de formalismos estéreis. É objetividade e resolutividade. Porque a sociedade quer isso: uma justiça que seja eficiente, eficaz e efetiva. São três nortes que eu sempre procuro aplicar aqui: eficiência, eficácia e efetividade. Uma Justiça justa é aquela que é eficiente, eficaz e efetiva.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Percebe-se que a cultura implantada pelo Juiz B, segundo seus relatos, é de uma gestão eficiente, eficaz e efetiva, tanto é que ele repetiu por três vezes esses adjetivos em sua resposta. Esses valores são fundamentos do modelo gerencialista de administração pública (SECCHI, 2009), conforme já dito no capítulo 4 deste trabalho. O Juiz B parece ter uma gestão bastante pautada nesse modelo, que é inspirado na administração privada (MATIAS-

PEREIRA, 2010). Ele mesmo afirmou que concorda com essa inspiração nos princípios da administração privada, conforme consta no Quadro 24:

Quadro 24 – Relato do Juiz B sobre gestão e aplicação de princípios da administração privada na administração pública.

Juiz B	Eu entendo que o que precisa mudar na JF é otimizar mais ainda a gestão. E alguns padrões, alguns princípios que são aplicados na administração privada podem ser aplicados na administração pública. Uma coisa que precisa evoluir é haver essa intertextualidade entre a administração privada e a administração pública.
---------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora (2019).

O modelo gerencialista aplicado às organizações públicas prevê uma ênfase maior nos resultados e não nos formalismos procedimentais (PEREZ e FORGIARINI, 2016), tanto é que o Juiz B afirmou que sua preocupação é não se ater a “*formalismos estéreis*”. Ao implantar uma cultura de eficiência, eficácia e efetividade na Vara, o Juiz B visa resultados e para isso, estimula a cooperação do grupo em torno disso por meio de metas e recompensas, como está descrito no Quadro 25:

Quadro 25 – Relato do Juiz B sobre produtividade e recompensas.

Juiz B	Quando são atingidas as metas, eu dou folga aos servidores, sempre que o servidor precisa sair mais cedo, eu deixo. A minha preocupação é mais com a produtividade que propriamente com a quantidade de horas trabalhadas.
---------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora (2019).

A cultura gerencialista e o sistema de metas e recompensas implantado pelo Juiz B estimula a cooperação do grupo com os objetivos do agente dominante, caracterizando, portanto, mais uma habilidade social.

Os quadros culturais implantados pelos Juízes nas Varas em que atuam – gestão democrática, rotina de trabalho baseada em metas e recompensas, combate à especialização, gestores acessíveis e integrados ao grupo, valorização da imagem da instituição e da capacidade técnica dos servidores – acabam se tornando regras de interação no campo, ou instituições, como denomina Fligstein (2007). Durante as entrevistas, não foram relatados pelos Juízes casos de conflitos quanto a essas instituições que eles criaram, o que leva a crer que as regras são aceitas e estáveis. Inclusive, ao ser perguntado se os servidores não

reclamam do sistema de metas da Justiça Federal, o Juiz C respondeu: “*Não, pelo contrário, eles gostam*”.

Também ao serem indagados sobre quais são os desafios enfrentados em suas gestões, os Juízes não citaram nada relacionado à dificuldade dos servidores em se aceitar os padrões que eles implementam, mas apontaram a alta de demanda de serviços (Juiz A), conciliar produtividade com qualidade (Juiz B) e motivar a equipe (Juiz C) como desafios que se apresentam a eles.

Institucionalizar padrões, ou seja, tornar essas regras estáveis, é uma habilidade social da elite composta pelos Juízes para manter a estabilidade das posições no campo (FLIGSTEIN, 2007). Essa habilidade confirma a Proposição 3 de Fligstein (2007), descrita no Capítulo 3. Diz-se que no campo estudado as regras são estáveis porque o grupo dominado parece não confrontá-las ou combatê-las.

Dada a situação de que as regras e recursos estão a favor dos dominantes, no campo estudado, Fligstein (2007) explica por meio da Proposição 5 que o uso das habilidades sociais pelos Juízes tende a se tornar menos necessário. Considerando a estabilidade no campo, as instituições criadas e o uso do poder simbólico, a posição e as ações de dominância da elite composta pelos Juízes não são questionadas, o que resulta na sua reprodução ou manutenção do seu poder.

6.7 Quadro-síntese com as habilidades sociais identificadas na pesquisa

Por fim, encerra-se aqui este capítulo de análise com uma síntese das habilidades sociais da elite da Justiça Federal em Mossoró/RN identificadas nesta pesquisa, ou seja, as ações que motivam ou induzem a cooperação no campo:

Quadro 26 – Habilidades sociais identificadas na elite da Justiça Federal em Mossoró/RN

SER CORDIAL – Manter bom relacionamento com os subordinados no ambiente de trabalho;
ASSUMIR O PAPEL DE GESTOR – Afastar-se do papel de Juiz, intrínseco ao cargo, para assumir um papel de Gestor
DESENVOLVER UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA – Fazer com que os subordinados se sintam participantes dos processos decisórios
DESENVOLVER UMA GESTÃO BASEADA EM METAS E RECOMPENSAS – Estimular o comprometimento com as metas e oferecer recompensas pelo seu cumprimento.
ELOGIAR/ENGRANDECER A ORGANIZAÇÃO E OS SERVIDORES QUE NELA ATUAM – Valorizar a imagem da Justiça Federal e enaltecer as qualidades do seu corpo servidor, gerando neles os sentimentos de

orgulho e pertencimento à organização.
SER ACESSÍVEL – Não impor barreiras que impeçam o contato direto com os subordinados e com a comunidade externa.
CRIAR IDENTIDADES OU NOVOS QUADROS CULTURAIS – Estabelecer novas culturas, padrões, que favoreçam a cooperação.
INSTITUCIONALIZAR PADRÕES CRIADOS – Tornar práticas criadas pelos Juízes em padrões institucionais de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

As habilidades sociais descritas acima, como padrões de ação e interação que favorecem ou estimulam a cooperação no campo em torno dos objetivos do grupo dominante foram encontradas praticamente em todas as entrevistas. Ou seja: mesmo os três Juízes entrevistados estando no comando de Varas diferentes, independentes entre si, e com rotinas de trabalho próprias, os três possuem as mesmas habilidades sociais e *habitus* idênticos.

Tais habilidades sociais, identificadas na elite estudada, além de induzirem a cooperação no campo, contribuem para a reprodução do grupo dominante. Ao se mostrarem acessíveis, cordiais, elogiarem os servidores e darem recompensas pelas metas cumpridas, os dominantes mantêm bom relacionamento com o grupo dominado, e exercem sua dominação sem conflitos aparentes, mantendo a estabilidade do campo e sua reprodução.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa investigou a atuação das elites na administração pública, especificamente por meio das habilidades sociais, no âmbito de uma organização do Poder Judiciário. A escolha da Justiça Federal para desenvolver esse estudo permitiu a esta autora a identificação e caracterização de uma elite, os Juízes Federais, bem como a identificação de habilidades sociais nas ações desse grupo – o que confirma a hipótese levantada no trabalho.

Os Juízes Federais que atuam na cidade de Mossoró/RN foram identificados como elite por serem uma classe que controla o poder local e que possui uma ocupação que lhes confere poder e *status* elevado na sociedade. Em sua maioria, a elite estudada considera que é respeitada e admite que a população a vê como grupo distinto – mesmo mostrando ser avessa à ideia de que os Juízes compõem uma categoria superior. Contudo, dois dos três entrevistados afirmaram que escolheram a carreira de juiz pelo retorno financeiro que a profissão proporciona, demonstrando assim o interesse no poder econômico que esse grupo elitista tem.

Quanto aos aspectos sociais investigados, foi possível identificar habilidades sociais nos relatos dos Juízes, confirmando inclusive algumas proposições levantadas por Neil Fligstein, como a criação de novas identidades culturais e institucionalização de padrões de interação. Foi verificado que no campo da Subseção Judiciária Federal de Mossoró há grupos dominantes e dominados, há a ocorrência de padrões culturais dos dominantes caracterizados como *habitus*, bem como o exercício do poder simbólico pelos dominantes – os Juízes Federais – confirmando também, na prática, conceitos do arcabouço teórico de Pierre Bourdieu.

Por meio das habilidades sociais, os Juízes Federais enquanto elite da Justiça Federal em Mossoró tem conseguido manter suas equipes unidas, engajadas com os propósitos e metas estabelecidas por eles, além de se reproduzirem no campo, ou seja, tem mantido seu poder e suas posições de dominância, sem conflitos aparentes, segundo o que foi relatado por eles mesmos. Tal situação, presume-se, é possível que esteja presente não só Mossoró, mas em outras localidades onde funciona a Justiça Federal, dados os relatos dos entrevistados sobre os padrões de gestão e relacionamento praticados no órgão. Interessante destacar, portanto, que algumas das habilidades sociais encontradas parecem ser inerentes ao cargo de Juiz Federal, dados os *habitus* que são difundidos entre essa categoria.

No campo estudado, a reprodução das elites e o exercício do poder e das habilidades sociais por este grupo não parecem estar produzindo resultados negativos para o desempenho da organização quanto à gestão, pois segundo os dados coletados, as metas estabelecidas por órgãos superiores à unidade de Mossoró tem sido atingidas ou até mesmo superadas. O clima no ambiente organizacional também pareceu ser harmonioso, contudo, a pesquisa obteve essa informação somente na ótica dos agentes dominantes. Uma possibilidade de extensão desta pesquisa seria a investigação desses aspectos, relacionados ao exercício das habilidades sociais, junto ao grupo dominado, de modo a confrontar as visões das duas posições no campo.

Opina-se ser de fundamental importância a aplicação de teorias sociológicas em estudos como esse nas organizações públicas das mais diversas áreas, de modo a investigar a motivação dos agentes públicos em suas ações. As elites, conforme visto nas teorias, estão presentes na história da Administração Pública, e é mister que se estude as organizações quanto aos grupos sociais que nelas atuam de modo a investigar se o uso do poder traz prejuízos à adequada prestação dos serviços públicos – o que não foi constatado na pesquisa em questão.

Quanto aos aspectos da gestão, foi interessante constatar que os modelos de administração pública que mais se mostraram presentes foram o Novo Serviço Público e o Gerencialismo, que envolvem princípios como a eficiência, o foco nos resultados, a gestão democrática e o atendimento eficaz às necessidades da população. Foi possível visualizar na pesquisa a aplicação desses princípios, bem como uma gestão que estabelece metas, valoriza o servidor e se mostra acessível não só ao público interno como também ao público externo. É salutar que cada vez mais as organizações se afastem de princípios patrimonialistas e de algumas heranças burocráticas nocivas, de modo a se ter a aplicação correta dos recursos públicos em serviços de qualidade.

Por fim, propõe-se um maior estímulo às pesquisas sociais nas organizações públicas, a fim de se ter um diagnóstico não só dos seus processos de gestão, mas dos grupos sociais que conduzem a Administração Pública, de modo a se estudar as relações de poder, os padrões de ação dos agentes públicos e suas motivações. É preciso direcionar as pesquisas não somente aos procedimentos, mas às pessoas que decidem, que comandam e que operam na gestão pública, pois dessa forma serão possíveis análises mais aprofundadas sobre as causas de diversos problemas.

REFERÊNCIAS

10% da população concentram quase metade da renda do país. **Agência IBGE Notícias**, Rio de Janeiro, 11 abr. 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20844-10-da-populacao-concentram-quase-metade-da-renda-do-pais.html>>. Acesso em: 27 mai. 2018.

ABREU, A. C. D.; HELOU, A. R. H. A.; FIALHO, F. A. P. Possibilidades epistemológicas para a ampliação da Teoria da Administração Pública: uma análise a partir do conceito do Novo Serviço Público. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 1, p. 608-620, Rio de Janeiro, dez. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v11n4/09.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

ABRUCIO, F. L.; PEDROTI, P.; PÓ, M. V. A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. In: LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. (Orgs.). **Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI**. Rio de Janeiro: Editoria FGV, 2010.

ALMEIDA, F.. As elites da justiça: instituições, profissões e poder na política da justiça brasileira. **Rev. Sociol. Polit.**, Curitiba, v. 22, n. 52, p. 77-95, Dez. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782014000400006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 set.. 2018.

ANDER-EGG, E. *Introducción a las técnicas de investigación social*: para trabajadores sociales. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

Argumento nasce e é linda. Revista Argumento, ano 1, ed. 1, mai. 2012. **Tribunal Regional Federal (5. Região)**, Recife, mai. 2012. Disponível em: <<http://www.trf5.jus.br/downloads/ArgumentoNumero1.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2018.

BARNABÉ, I. R. Elite, classe social e poder local. **Revista Estudos de Sociologia**, v. 4, n. 7, p. 1-16, 2. sem. 1999. Disponível em: <<http://seer.fclar.unesp.br/estudos/article/view/384>>. Acesso em: 07 fev. 2018.

BENINI, E. A.; BENINI, E.; NOVAES, H. T. Os grilhões da Gestão Pública: o processo decisório e as formas contemporâneas de dominação patrimonialista. In: BENINI, E. A. [et al] (org.). **Gestão Pública: fundamentos e políticas públicas de economia solidária**. 1. Ed. São Paulo: Outras expressões, 2011.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Em Tese**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan. 2005.

Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>>. Acesso em: 22 fev. 2019.

BORDONI, J. A.; TONET, L. A formação da elite política e a importância dos bacharéis no pensamento constitucional brasileiro. **Revista da Faculdade de Direito da UFMG**, Belo Horizonte, n. 66, p. 395-419, jan-jun 2015. Disponível em: <<https://www.direito.ufmg.br/revista/index.php/revista/article/view/1712>>. Acesso em 08 nov. 2018.

BOTTOMORE, T. B. **As elites e a sociedade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.

BRASIL. **Lei Nº 5.010, de 30 de maio de 1966**. Organiza a Justiça Federal de primeira instância, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5010.htm>. Acesso em: 12 set. 2018.

_____. **Decreto-Lei Nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 22 jun. 2017.

_____. Supremo Tribunal Federal (STF). **Cartilha do Poder Judiciário / Supremo Tribunal Federal**. Brasília: STF, Secretaria de Documentação, 2018. 38 p. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/jurisprudenciaGlossarioMirim/anexo/Cartilha_Glossrio_STF16042018_FINAL__ELETRONICO.pdf>. Acesso em: 13 set. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, ano 47, v. 120, n. 1, jan./abr. 1996. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 50, n. 4, p. 5-29. out.-dez. 1999. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/354/360>>. Acesso em: 16 jun. 2018.

_____. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In: PINHEIRO, P. S.; SACHS, I.; WILHEIM, J. (Org.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73estadopatrimonial-gerencial.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

_____. **Burocracia Pública na Construção do Brasil**. 2008-a. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Books/Livro-BurocraciaConstru%E7%E3oBrasil.6.pdf>>. Acesso em: 7 jun. 2018.

_____. Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista Brasileira de Direito Público**, Belo Horizonte, n. 23, p. 145-186, out./dez. 2008-b. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2008/08.13.Primeiros.Passos.Reforma.Gerencial.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

BOURDIEU, P. **Sociologia**. (organizado por Renato Ortiz). São Paulo: Ática, 1983.

_____. **O Poder Simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

_____. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 1992.

_____. **O senso prático**. Petrópolis, Vozes, 2009.

CAMPELO, G. S. B. Administração Pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Revista Ciência & Trópico**, Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/viewFile/871/592>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

CARVALHO, J. M. **A Construção da Ordem: A elite política imperial**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1981.

CARVALHO, K. F. Os conceitos de habitus e campo na teoria de Pierre Bourdieu. **Cadernos de Campo: Revista de Ciências Sociais**, Araraquara, n. 9, p. 101-111, 2003. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/cadernos/article/view/10510>. Acesso em: 15 nov. 2018.

CARVALHO, C. M.; ARAÚJO, G. J. F. de. Elite imperial brasileira: da inspiração à prática do agir político. **Revista Húmus**, São Luís, v. 2, n. 4, p. 5-16, jan/fev/mar/abr. 2012. Disponível em: <<http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/1604>>. Acesso em: 07 jun. 2018.

CHAVES, R. H. S.; ZWICK, E. Interesse Público e Gerencialismo: Sobre Algumas Contradições do Estado Neoliberal. In: Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 4., 2016, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: SBEO, 2016. Disponível em: <<https://anaiscbeo.emnuvens.com.br/cbeo/article/view/242/234>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2018: ano-base 2017/Conselho Nacional de Justiça**. Brasília: CNJ, 2018. Disponível em:

<<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2019.

CRETELLA JÚNIOR, José. **Tratado de direito administrativo**. v.1. Rio de Janeiro: Forense, 1966.

Competência. **Tribunal Regional Federal (5. Região)**, Recife, 11 mai. 2007. 2007b. Disponível em:

<http://www.trf5.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=98>. Acesso em: 11 set. 2018.

COSTA, Paulo Roberto Neves; ROKS, Tiago Junior; SANTOS FILHO, Guatimozin de Oliveira. Recrutamento, valores e padrões de ação política da elite empresarial. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 20, n. 43, p.221-246, out. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v20n43/a10v20n43.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

COSTA, P. R. N. Elite empresarial e elite econômica: o estudo dos empresários. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 22, n. 52, p.47-57, dez. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v22n52/04.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The new public service**. Ed. Ampliada. Armonk: M. E. Sharp, 2007.

DENHARDT, R.B.; CATLAW, T.J. **Teorias da Administração Pública**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

Famílias gastam 36% mais por pessoa com saúde que o governo. **Agência IBGE Notícias**, Rio de Janeiro, 20 dez. 2017. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/18917-conta-satelite-de-saude-noticia.html>>. Acesso em: 27 mai. 2018.

FAORO, R. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 5. ed. São Paulo: Globo, 2012.

FLIGSTEIN, N. Habilidade social e a Teoria dos Campos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 61-80, abr./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v47n2/v47n2a13.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

FRANCO, E. F. O campo jurídico analisado por Bourdieu. In: SEMANA CIENTÍFICA DO DIREITO UFES: GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO, 3., 2016, Vitória. **Anais...** Vitória: UFES, 2016. p. 1-5. Disponível em: <<http://periodicos.ufes.br/ppgdir-semanajuridica/article/view/12770/8865>>. Acesso em: 11 set. 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2014.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. São Paulo: RECORD, 1997.

GOMES, M. L. S.; OLIVEIRA, F. C. Modelos Organizacionais de Administração Pública: um estudo dos aspectos da realidade cearense na estrutura de referência das reformas do Estado. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, p. 105-126, set./dez. 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2010v12n28p105>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

GRYNSZPAN, M. A teoria das elites e sua genealogia consagrada. **BIB - Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**, n.41, p. 35-84, 1. sem. 1996. Disponível em: <<http://www.anpocs.com/index.php/edicoes-antiores/bib-41/460-bib-41-integra/file>> Acesso em: 22 fev. 2018

HABERMAS, J. **Mudança estrutural da Esfera Pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

HEINZ, F. M. **Por outra história das elites**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

Inédito: Justiça Federal do RN se torna a única Seção do país com 100% de IPC-Jus pelo quinto ano consecutivo. **JFRN - Justiça Federal no Rio Grande do Norte**, 28 ago. 2018. Disponível em: <<https://www.jfrn.jus.br/noticia.xhtml;jsessionid=B150FA3A1A1BAD4859C6B470AF59600B?idNoticia=14730>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

Informações - História - Criação dos Regionais. **Tribunal Regional Federal (5. Região)**, Recife, 11 mai. 2007. 2007a. Disponível em: <http://www.trf5.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=775>. Acesso em: 11 set. 2018.

JANOWSKI, D. A. A teoria de Pierre Bourdieu: Habitus, campo social e capital cultural. In: VIII Jornadas de Sociología de la UNLP, 2014, Ensenada, Argentina. **Anais...** Ensenada: Universidad Nacional de la Plata, 2014. Disponível em: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4639/ev.4639.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2018.

JFRN - JUSTIÇA FEDERAL NO RIO GRANDE DO NORTE. **A JFRN para Jornalistas: Guia prático do Judiciário Federal.** Natal: JFRN, 2016. Disponível em: <https://www.jfrn.jus.br/documentos/Cartilha_manual_para_jornalismo_web.pdf>. Acesso em: 10 set. 2018.

LOYOLA, M. A. **Pierre Bourdieu entrevistado por Maria Andréa Loyola.** Rio de Janeiro: EdUERJ, 2002.

Mais de 25 milhões de jovens não estudavam em 2017. **Agência IBGE Notícias,** Rio de Janeiro, 18 mai. 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/21256-mais-de-25-milhoes-de-jovens-nao-estudavam-em-2017.html>>. Acesso em: 27 mai. 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, H. F. A Ética do Patrimonialismo e a Modernização da Administração Pública Brasileira. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Memória TRF, A criação do TRF5. **Tribunal Regional Federal (5. Região),** Recife, 08 jul. 2011. Disponível em: <http://www.trf5.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=543&Itemid=467>. Acesso em: 11 set. 2018.

MILLS, C. W. **A Elite do Poder.** 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

MINAYO. M.C.S. Org. **Pesquisa Social: teoria, método, e criatividade.** 28. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MOSCA, G. A classe dirigente. In: SOUZA, A. **Sociologia Política**. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.

Mossoró. **Prefeitura Municipal de Mossoró**, Mossoró, 2018. Disponível em: <<https://www.prefeiturademossoro.com.br/>>. Acesso em: 12 set. 2018.

Nota Oficial. **Associação dos Juizes Federais do Brasil – AJUFE**, Brasília, 1 mar. 2018. Disponível em: <<https://www.ajufe.org.br/imprensa/notas-publicas/10420-nota-oficial>>. Acesso em: 26 mai. 2018.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

Panorama – Mossoró, Brasil, Rio Grande do Norte. **IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rn/mossoro/panorama>>. Acesso em: 13. set. 2018.

PARETO, V. As elites e o uso da força na sociedade. In: SOUZA, A. **Sociologia política**. Rio: Zahar, 1966.

PEREZ, R. T.; FORGIARINI, G. A administração pública no Brasil moderno: os modelos burocrático e gerencial. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 37, n. 1, p. 283-304, jun. 2016. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/3105>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

PERLATTO, F. Seletividade da esfera pública e esferas públicas subalternas: disputas e possibilidades na modernização brasileira. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 23, n. 53, p.121-145, mar. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v23n53/0104-4478-rsocp-23-53-0121.pdf>>. Acesso em: 31 jan. 2018.

RABELO, F. L. O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945). **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, São Leopoldo, v. 3, n. 6, p. 109-2017, dez. 2011. Disponível em: <<https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/109>>. Acesso em: 7 jun. 2018.

REIS, E. P. Percepções da elite sobre pobreza e desigualdade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 15, n. 42, p.143-152, fev. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v15n42/1742.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2017.

ROSA, Tiago Barros. O poder em Bourdieu e Foucault: considerações sobre o poder simbólico e o poder disciplinar. **Revista Sem Aspas**, v. 6, n. 1, p. 3-12, jan-jun 2017.

Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/semaspas/article/view/9933>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6691>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SETTON, M. G. J. A teoria do habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. **Revista Brasileira de Educação**, n. 20, mai/jun/jul/ago 2002, p. 60-70. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n20/n20a05.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL (5. REGIÃO). **Plano de Logística Sustentável do Tribunal Regional da 5ª Região**. Recife: TRF5, 2016. Disponível em: <http://www.trf5.jus.br/downloads/TRF5_Sustentavel/plano_de_logistica_sustentavel_pls_trf5.pdf>. Acesso em: 11 set. 2018.

TRIGO, M. H. Habitus, Campo, Estratégia: Uma leitura de Bourdieu. **Cadernos CERU**, v. 9, p. 45-55, 1 jan. 1998. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/ceru/article/view/74986>>. Acesso em: 14 nov. 2018.

VALLE, I. R. A obra do sociólogo Pierre Bourdieu: uma irradiação incontestável. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 117-134, Abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022007000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 nov. 2018.

WALDO, D. **Public administracion**: Study and teaching. Garden City, NY: Doubleday, 1955.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO –
UFERSA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- PROFIAP

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM JUÍZES TITULARES VARAS DA JUSTIÇA FEDERAL – SUBSEÇÃO JUDICIÁRIA DE MOSSORÓ/RN

Orientador: Prof. Dr. Ângelo Magalhães

Aluna: Anara Luana Nunes Gomes

PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Idade:

Sexo:

Naturalidade:

PARTE II – PERGUNTAS

SOBRE HISTÓRICO PROFISSIONAL

1. Fale um pouco sobre sua trajetória profissional: como começou o interesse pela sua profissão?
Por que escolheu ser juiz/a? Já exerceu outra profissão antes da magistratura?
2. Há quanto tempo o/a senhor/a é o/a Juiz/a titular desta Vara? Já havia sido Titular em outra/s Vara/s?
3. O/a sr/a desenvolve uma outra atividade profissional distinta em alguma outra organização?
Há um respeito diferenciado pela sua pessoa, em razão ser juiz/a, nessa outra organização?

SOBRE GESTÃO E LIDERANÇA

4. Hierarquicamente como se organiza a gestão pública nesta Vara Federal? O/a senhor/a se considera um/a gestor/a público/a?

Se sim:

- 4.1 Seus atos de gestão e as rotinas administrativas da Vara são norteados por algum regulamento interno da Justiça Federal ou da JFRN, ou apenas seguem práticas tradicionais?

O/a sr/a chegou a implementar algum manual de práticas administrativas interno, da própria Vara?

4.2 Quais os principais desafios já enfrentados na sua gestão e o que fez para rompê-los?

4.3 O/a senhor/a acha que sua gestão conseguiu imprimir uma marca diferente nesta Vara? (há algo que as pessoas possam dizer “isso passou a ser assim” ou “essa Vara passou a ser dessa forma” depois que o/a sr/a se tornou o/a titular?)

5. O/a senhor/a se considera um líder nesta Vara? Por quê? O que o/a senhor/a faz para exercer liderança sobre seus subordinados?
6. Como é o seu relacionamento com a equipe de servidores/estagiários da Vara? Como o/a sr/a acha que seus subordinados lhe veem: um parceiro de trabalho como qualquer outro, ou alguém a ser temido, ou um líder inspirador?
7. O/a senhor/a considera sua equipe de subordinados bem engajada e unida ou há algum tipo de divisão no grupo? Há algum esforço ou medida de sua parte para manter a cooperação de todo grupo para o alcance dos objetivos comuns do setor?

SOBRE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO PODER JUDICIÁRIO

8. O/a senhor/a acha que os órgãos do Poder Judiciário brasileiro têm passado por mudanças significativas, no aspecto de gestão e da oferta dos serviços, nas 3 últimas décadas? Se sim, que mudanças seriam essas? Há algo que ainda precisar mudar ou ainda carece de melhoria nas organizações?
9. Há alguma prática antiga do judiciário que o/a senhor/a não concorda, mas que permanece na realidade local? Se sim, isso compromete o exercício da sua profissão?

SOBRE O DESEMPENHO DO PAPEL DE JUIZ/A

10. O/a senhor/a acha que, no Brasil, os juízes recebem o respeito devido, são menos respeitados do que deveriam ser ou mais respeitados do que deveriam ser? A que se deve esse grau de respeito, na sua opinião?
11. O que um juiz/a faz cotidianamente para garantir sua autoridade? E o que ocorre quando sua autoridade é afrontada? Já lhe ocorreu algum episódio dessa natureza?
12. Um juiz é um servidor público. Mas o/a senhor/a considera que os Juízes compõem uma categoria diferenciada de servidores? Por quê? Como o sr/a acha que a população vê essa questão? Será que veem os juízes como um grupo superior, e por que isso acontece?
13. É difícil ser juiz/a na Subseção Federal de Mossoró, ou seja, há dificuldades locais? Se sim, o que faz para enfrenta-las ou rompê-las?
14. Quais suas perspectivas profissionais futuras? Pretende desempenhar o papel de juiz até sua aposentadoria, ou almeja seguir outras carreiras?

APÊNDICE B
ENTREVISTAS COM OS JUÍZES DA
SUBSEÇÃO JUDICIÁRIA FEDERAL DE MOSSORÓ-RN

ENTREVISTA COM O JUIZ “A”

Data: 06 de novembro de 2018.

Local: Sala de Audiências da Vara “A”, Justiça Federal, Mossoró-RN

Perfil do entrevistado: 39 anos, casado, Natural de Fortaleza/CE.

Nota da pesquisadora: A gravação desta entrevista não foi autorizada pelo entrevistado. Por esta razão, não foi possível à pesquisadora transcrever todas as respostas de forma literal. Os trechos descritos entre colchetes se remetem a ideias principais ditas em discursos mais longos que não foram possíveis de transcrever no momento da entrevista.

Fale sobre sua escolha profissional pelo judiciário. Por que escolheu Direito? Tem alguém na família que é juiz? Porque escolheu ser juiz?

Não tem ninguém na minha família na área jurídica. Quando fui prestar vestibular, não tinha uma escolha bem definida. Eu apenas gostava de estudar e sabia que não queria nada na área de exatas. Então fiz vestibular pra Direito, Ciência da Computação e Medicina. Não sabia que área seguir. Minha mãe dizia: “*Ideologia sem dinheiro não leva a lugar algum*”. Então busquei profissões que pudessem dar esse retorno. Foi do nada mesmo a escolha. Comecei a fazer Direito e gostei muito. Não me vejo fazendo outra coisa. O Direito é um curso que lhe abre os olhos, lhe dá oportunidades diversas. Quando eu fazia faculdade, a única certeza que eu tinha era de que não queria advogar. [Falou que o advogado tem que ter um “jogo de cintura” e que não se via com essa característica. Em seguida disse que escolheu ser Juiz Federal e que a Justiça Federal era especial].

Mas por que a Justiça Federal é especial?

No sentido de atender o jurisdicionado mais rapidamente.

A Justiça Federal dá mais celeridade aos processos então?

Comparada a outros ramos da Justiça, sim. Nós temos 18 servidores muito competentes, muitos com 2 graduações, temos uma boa estrutura de trabalho, bons recursos computacionais, [falou que isso tudo contribui para dar celeridade maior aos processos]. É diferente de uma Vara estadual, por exemplo, onde se tem bem menos servidores.

O senhor considera que a atividade do juiz é uma atividade particular, algo que distingue?

Toda atividade tem esta distinção. Me vejo como uma peça de uma engrenagem. Se eu não tivesse uma equipe boa, não conseguiria trabalhar a contento. Temos mil processos novos que chegam a cada mês. [Falou da alta demanda e que toda a equipe contribui para dar celeridade aos processos].

O senhor acha que o tratamento que o senhor recebe como juiz é diferenciado?

Eu tento evitar isso. Tento ser uma pessoa simples. [Disse que faz as audiências tranquilamente, sem exigir um tratamento diferente, mas usando de simpatia com as partes].

O senhor considera que o juiz é um gestor público?

Sim, tem que ser um gestor, diante das demandas que se apresentam. Recebemos mil processos por mês e temos que ter gerência para dar andamento a isso. [Relatou que tem que fazer mutirões para dar conta da demanda de serviço].

Como Gestor, o senhor também exerce liderança. Como faz para exercer essa liderança sobre a equipe? Toma alguma atitude, alguma medida?

A gente faz reuniões e mostra a situação da Vara aos servidores. [Disse que quem trabalha no operacional, diretamente com os processos, é quem sabe o tempo necessário percorrer cada fluxo e deu alguns exemplos práticos]. Muitas vezes a melhor ideia parte do servidor.

E essa prática de se reunir com a equipe, de ouvir o servidor, é algo particular seu, ou é comum na Justiça Federal?

Vejo outras colegas com essa prática.

Essa é uma marca de um novo judiciário?

Sim.

E quais os desafios enfrentados na sua gestão, e o que faz para rompê-los?

A demanda. [Relatou que quando assumiu a titularidade da Vara em 2014 a demanda era e 400 novos processos a cada mês – atualmente esse número subiu para 1.000. Disse que subiu muito a demanda, principalmente em relação a ações de beneficiários de previdência relativa à incapacidade. Falou muitas vezes não há peritos disponíveis para esses casos, o que está relacionado a outro desafio – o orçamento limitado. Relatou que precisa lidar com situações em que as perícias precisam ser feitas, mas não há recursos disponíveis para pagar os peritos.]

O senhor acha que sua gestão já deixou uma marca nesta Vara?

Não, acho que não. As gestões anteriores eram muito boas também.

Mas a pergunta é: qual é a marca da sua gestão, uma característica forte que o senhor tem implementado?

Acho que temos uma gestão democrática. O Diretor da nossa Vara, que já me acompanha de outras Varas, também é assim. Mas acho que isso vem da visão de cada um. Minha visão é essa. Nós tentamos passar os problemas para os servidores para que eles tomem conhecimento e possam contribuir.

O senhor se considera um líder? Como faz para exercer liderança?

A forma de exercer liderança é ser exemplo. Tento deixar os processos que ficam na minha pasta em dia, realizar o máximo de audiências possível. Amanhã irei fazer 30 audiências. Exercer liderança é mostrar trabalho para os servidores, se mostrar presente, se mostrar aberto ao diálogo, que eles sintam confiança em mim. Sei que os erros podem surgir, não tô aqui para condenar ninguém, mas quando os erros extrapolam o limite, vai-se abrir um processo administrativo, como já ocorreu aqui.

Sua equipe é engajada, unida? O que a senhora faz para manter a cooperação de todo grupo para o alcance dos objetivos comuns do setor?

Sim. Nós trabalhamos com metas.

E isso é comum a todas as varas federais? De se trabalhar com metas?

Acredito que as varas em geral tenham essa prática. [Falou sobre metas que são institucionais, como a questão do Teletrabalho, que é um programa institucional da Justiça Federal que permite ao servidor trabalhar em casa, desde que cumpra determinadas metas. Relatou que o Diretor da Vara é quem verifica o cumprimento das metas dos servidores, e que o meio que a gestão da Vara encontra de reconhecer o cumprimento das metas é com redução de carga horária, já que não há possibilidade de conceder bonificações em dinheiro. Disse que nesse sentido, ele e o Diretor já até chegaram a pagar com recursos próprios uma premiação, mas foi relativa a uma competição interna lúdica.]

Comparando o judiciário de épocas mais antigas com o judiciário de hoje, o que mudou, na sua opinião? O que há de novo no judiciário?

Mudou muito a eficiência. E também essa questão de se ter reuniões entre os juízes em congressos, encontros, que permitem a troca de ideias com os colegas.

O senhor sempre frequenta esses eventos?

Sim, procuro sempre ir. Existe o FONAJEF [Fórum Nacional dos Juizados Especiais Federais], que é um grande encontro de juízes. Nesse evento a gente observa o trabalho dos colegas no sentido de ver boas ideias e trazer para nossas varas.

Há práticas antigas do judiciário que o senhor não concorda, mas que permanecem na realidade atual?

Não, acho que não. Eu gosto tanto do meu trabalho, tenho independência. Estou na magistratura há 14 anos e não me recordo de algo assim.

Mas não há nenhuma prática antiga, que ainda persiste, e que o senhor não gosta, não concorda?

Algumas práticas eu não critico... é até uma besteira... nunca usei carro oficial da Justiça aqui na cidade, por exemplo, mas não critico quem usa.

E a questão da eficiência, maior celeridade, é uma marca de um Judiciário mais recente?

Quando entrei para a magistratura já existia isso, já existia uma turma forte nesse sentido. [Relatou que a celeridade dos processos não depende somente do juiz, mas da estrutura que se tem para dar andamento às ações. Disse que quando assumiu a vara em que é titular atualmente, os processos eram julgados, em média, em um período de 3 meses; hoje esse prazo subiu pra 6 meses. No entanto, isso se deve ao grande aumento da demanda de novos processos que chegam a cada mês, que subiu de 400 para 1.000 em média.]

O senhor acha que os juízes atualmente são respeitados de forma devida? Como o senhor vê essa questão?

Como a população em geral não tem conhecimento, até das funções dos 3 poderes, Executivo, Legislativo e Judiciário, de uma forma geral acho que o juiz perdeu esse respeito. Quando se fala em privilégios, a população não lembra de outros cargos, não lembra do Procurador, do Advogado Geral da União, de outros cargos que recebem salários maiores. A gente [os juízes] tem uma sobrecarga, porque além da função de julgar os processos, de dar as sentenças, somos também responsáveis pela tramitação, logo somos gestores também.

O que o senhor faz cotidianamente para garantir sua autoridade? O senhor já teve sua autoridade afrontada?

Afrontada, não. Acho que diferente do que ocorre com juízes mais antigos, às vezes ocorre, por ser mais jovem, de alguns advogados ficarem questionando minhas decisões enquanto estou sentenciando. Porque eu elaboro a sentença já ao final da audiência, então às vezes enquanto estou digitando a sentença alguns advogados ficam questionando minha decisão. Não acho uma afronta. Apenas digo a eles que eles podem recorrer depois. Já aconteceu também de estar em audiência com pessoas mais pobres, e a pessoa perguntar “Cadê o juiz,

não vai chegar?”, e eu estando presente na sala [risos]. Mas eu não considero isso propriamente uma afronta.

É difícil ser juiz em Mossoró?

Não. Quando ingressei na magistratura comecei trabalhando em Mossoró. Trabalhei 1 ano e meio aqui, depois fui pra Fortaleza, Crateús, Juazeiro do Norte e depois voltei pra Mossoró. Não sinto dificuldades locais. Temos uma estrutura excelente em Mossoró. Não vejo que há um diferencial, uma dificuldade local. O Diretor da Vara, é muito competente, e vem me acompanhando há 5 anos.

Sobre inovação: há algo que a senhora gostaria de inovar aqui nesta Vara mas ainda não conseguiu?

Sim. [Relatou que é responsável pelo setor das conciliações e que gostaria de dar mais celeridade aos processos, mas que isso não depende somente dela e de sua equipe. Exemplificou dizendo que precisa de dois prepostos do INSS nas conciliações, e que não consegue agendar as conciliações com eles na medida em que gostaria. Disse ainda que precisaria realizar 100 conciliações até o final deste ano, mas que não dependia somente de sua equipe, mas dos prepostos também].

Então se o senhor pudesse realizar mais audiências, assim o faria?

Se pudéssemos fazer mais audiências, faríamos sim.

Fale sobre suas perspectivas para a carreira, seus planos profissionais para o futuro.

Olha eu queria retornar para Fortaleza, que é minha cidade Natal. Não tenho pretensão de ir para o Tribunal. A nossa carreira é bem curta: o magistrado entra como Juiz Substituto, depois pode se titularizar, se tornar Juiz Titular, e depois disso vem apenas o cargo de Desembargador no Tribunal. Não tenho pretensão de trabalhar no Tribunal, até porque a sede é Recife, e eu quero voltar pra Fortaleza.

Qual o seu conselho para o jovem que almeja ser juiz?

Estude! Muito!

É uma profissão promissora?

Eu queria viver bem, tranquilo, e acho que consegui atingir isso. Meu ambiente de trabalho também me proporciona bons momentos. Gosto muito do que faço, me sinto realizado. Tenho independência funcional.

O senhor tem outra atividade profissional além da magistratura?

Não.

O senhor faz reuniões periódicas com sua equipe?

Sim, temos reuniões gerais a cada 3 meses, mas também realizamos reuniões setoriais com a equipe sempre que necessário. Isso é comum na Justiça Federal. Nessas reuniões a gente vê a questão da produtividade.

O senhor considera sua equipe unida, engajada?

Sim, temos uma equipe muito unida, engajada. Nós fazemos viagem juntos, saímos juntos à noite. Recentemente fomos todos juntos para Fortaleza. Aqui há liberdade para conversa, para diálogo. Temos uma gestão participativa e democrática.

ENTREVISTA COM O JUIZ “B”

Data: 08 de novembro de 2018.

Local: Gabinete do Juiz, Vara “B”, Justiça Federal, Mossoró-RN

Perfil do entrevistado: 45 anos, casado, Natural de Brasília/DF.

SOBRE HISTÓRICO PROFISSIONAL

1. Fale um pouco sobre sua trajetória profissional: como começou o interesse pela sua profissão? Por que escolheu ser juiz/a? Já exerceu outra profissão antes da magistratura?

O interesse pela profissão de juiz surgiu quando eu tinha 10 anos de idade ao fazer um teste vocacional, em Brasília, na escola. Eu vim de escola pública. É raro de acontecer, né? Um juiz, sobretudo federal, ter vindo de escola pública. Na minha turma não ninguém que tenha vindo de escola pública. Tanto é que se eu fosse fazer o ENEM hoje, eu era cotista. Juiz é uma profissão que eu sempre admirei, desde a minha infância, e a medida que fui crescendo fui confirmando minha vocação pra isso.

A família do senhor tem uma trajetória na magistratura?

Não, não tem ninguém na magistratura.

Nem na área do Direito? Advogados?

Não, meu pai que era da Polícia Federal. Minha família não tinha a menor condição, ao contrário da maioria dos juízes federais, que vem de umas condições, né? Que não precisa nem falar. Para mim foi muito difícil, muito difícil mesmo. Mas em regra geral, pode entrevistar os outros colegas aí pra você ver as escolas que eles terminaram.

O senhor quer dizer que veio de um contexto familiar mais humilde?

É, com certeza. Meu pai era da Polícia Federal e não tinha a menor condição. Tinha 5 filhos.

Há uma distinção então, do ponto de vista da formação, da carreira, de quem veio dessa condição.

É desigual, né? Porque é um concurso extremamente difícil, o de Juiz Federal da 5ª Região é praticamente o mais difícil do Brasil, de juiz federal. É muito fácil passar quando se tem todo um histórico. Tem o mérito da pessoa, mas, é mais fácil.

Isso influencia sua carreira profissional hoje, saber que veio dessas condições?

Com certeza. Um juiz, sobretudo um juiz federal, que passou por essas experiências, não porque tenha pouca idade ou mais idade, mas que tenha experiências concretas de vida... Eu comparo muito porque fui juiz estadual também, né? Assim, meu interesse pela profissão começou por um teste vocacional, sendo bem objetivo, aos 10 anos de idade, e esse interesse só foi se consolidando com o tempo, a medida em que eu fui conhecendo o trabalho de um juiz, o que um juiz fazia, principalmente porque julgava o seu par, e também por ser um agente de transformação social – isso é o mais importante. E um juiz, para ser um bom agente de transformação social, pressupõe ter passado por experiências. Não basta ser só um técnico, passar num concurso. Porque existe uma diferença abissal entre passar num concurso e exercer bem a profissão. Então um juiz que não passou por experiências ele certamente não vai ser um bom juiz, ele pode ser um técnico, mas humano não vai ser. Antes de ser juiz federal, para você ter uma ideia, eu fui estagiário na Justiça Federal, fui funcionário da Justiça Federal, fui Procurador Federal, e fui Juiz Estadual, antes de ser Juiz Federal. Já faz 10 anos que eu sou Juiz Federal, fui 2 anos Juiz Estadual, 8 anos Procurador Federal, 4 anos funcionário público federal da Justiça Federal. Então para ser Juiz Federal eu já tinha toda uma bagagem.

Já pensou em mudar de profissão?

Não, nunca pensei em mudar de profissão. Quando eu fiz psicotécnico, quando eu passei pra Juiz Federal, eu deixei bem claro lá pra equipe do psicólogos, de que não tinha a menor dúvida, de que eu tinha a maior certeza de que queria ser Juiz Federal, agora eu tinha certeza de que para ser um bom Juiz Federal eu teria que passar por todos esses cargos. Minha trajetória foi planejada. Eu sabia que o Juiz Federal era uma profissão muito importante na sociedade, mas sabia que pra ser, tive a consciência, humildade e hombridade de não cair de paraquedas, como muitos caem de paraquedas,

e aí é um desastre total. Então eu pensei em ser antes outras coisas e quando chegasse o momento eu estudaria pra juiz federal, foi assim que eu planejei. Mas tem muitos que com 4 anos de atividade jurídica passam, e aí é um desastre, caem de paraquedas, vai ser substituto, mas é um desastre na profissão. Estuda, tem uma memória boa... O grande problema do concurso de juiz é esse: que a pessoa tem que ter uma memória de elefante, mas não basta só isso. O psicotécnico tem que melhorar, eu achei muito fraco, tem que melhorar muito. Eu vou dar um exemplo: uma vez eu estava dando aula em um curso de formação, teve uma declaração... Até os ministros do Supremo fazem declarações absurdas, imagine os juízes substitutos quando entra na carreira. Então ele foi dizer, o Marco Aurélio (Marco Aurélio Mendes de Farias Mello) que não se sente bem quando condena uma pessoa. Não! Equivocado. O juiz não tem que se sentir bem se condena ou absolve a pessoa, ele simplesmente tem que se sentir bem porque cumpriu o mister dele, a missão dele, é assim que eu entendo. E eu fiz uma pergunta aos juízes novatos que estavam começando e eles disseram “é, é verdade” (em concordância com a declaração do Ministro Marco Aurélio). Mas eu disse: não, é equivocado, o juiz não tem que se sentir bem, nem se sentir mal, se condena ou absolve, ele tem que se sentir satisfeito porque cumpriu um dever dele, se foi condenado ou absolvido, é uma consequência, no meu entendimento.

2. Há quanto tempo o/a senhor/a é o/a Juiz/a titular desta Vara? Já havia sido Titular em outra/s Vara/s?

Há 4 anos sou titular desta Vara, e já fui titular da Vara de Pau dos Ferros.

3. O/a sr/a desenvolve uma outra atividade profissional distinta em alguma outra organização? Há um respeito diferenciado pela sua pessoa, em razão ser juiz/a, nessa outra organização?

Não. O juiz só pode ser professor, né? Mas eu já ensinei, hoje eu não leciono mais não. Eu sou Vice-Presidente do Conselho Penitenciário da Penitenciária Federal de Mossoró. É uma coisa interessante que as pessoas não entendem, que poucas pessoas falam e é importante ser colocado na pesquisa, é que o juiz, seja federal ou estadual, mas no meu caso específico, ele não exerce só a função da jurisdição da magistratura, muitas vezes ele participa de outras comissões, que toma o seu tempo e que é um trabalho voluntário, não é remunerado. Por exemplo: eu sou Vice-Presidente do Conselho Penitenciário da Penitenciária Federal de Mossoró, que toma meu tempo e não remunerado. Eu faço parte da Comissão do Gabinete de Segurança Institucional

dos Juízes, que também toma meu tempo. Eu faço parte do Grupo de Monitoramento e Fiscalização das Prisões e Penas Alternativas da Justiça Federal, também sou Ouvidor da Justiça Federal da 5ª Região, que também toma meu tempo. Por isso que a grande maioria da sociedade não entende os 60 dias de férias dos juízes, pensa que é muito, e não é! E isso que eu tô dizendo não é exceção não. Quase todos os juízes federais do Rio Grande do Norte tem alguma função a mais: são professores, ou participam de alguma comissão. Também faço parte da Comissão de Engenharia da Justiça Federal, também participei de uma Comissão de Gestão de Crise da Justiça Federal. Então é isso que é pouco falado, que os juízes normalmente não exercem só a função jurisdicional de ler e julgar processos, mas eles participam de comissões temáticas relacionadas à atividade jurisdicional.

Isso fortalece a tua prática no judiciário?

Com certeza.

Sobre haver um respeito diferenciado, sem dúvida, isso em qualquer lugar.

SOBRE GESTÃO E LIDERANÇA

4. Hierarquicamente como se organiza a gestão pública nesta Vara Federal? O/a senhor/a se considera um/a gestor/a público/a?

Sim, eu me considero um gestor. Sem dúvida um juiz é um gestor, sobretudo na Justiça Federal. Na Justiça Federal, além do juiz ter um perfil de gestor, existe uma gestão compartilhada, uma gestão de competências, e uma gestão cooperativa, integrativa, dinâmica, isso existe na Justiça Federal, isso eu não tenho a menor dúvida. [Sobre hierarquia] Tem o juiz federal no topo, abaixo o Diretor de Secretaria, abaixo dele os Supervisores de Seção.

4.1 Seus atos de gestão e as rotinas administrativas da Vara são norteados por algum regulamento interno da Justiça Federal ou da JFRN, ou apenas seguem práticas tradicionais?

São regulamentadas. Veja só, a gestão administrativa da Vara é de competência do Juiz Titular, auxiliado pelo Juiz Substituto. Existe norma interna do Conselho da Justiça Federal que regulamenta isso. No geral é o seguinte: o Juiz Titular da Vara exerce a Gestão auxiliado pelo Juiz Substituto, mas eu não tenho Substituto aqui, e nem quero Substituto aqui. Então existe regulamento interno da JF disciplinando a

gestão administrativa da Vara. A gestão do processo, que também é competência do Juiz Titular.

O/a sr/a chegou a implementar algum manual de práticas administrativas interno, da própria Vara?

Eu já implementei, vou dar um exemplo: já implementei o Sistema 5S aqui.

Isso foi ideia tua?

Foi. Foram esses dois pontos que implementei aqui: Gestão por Competências e o Sistema 5S.

Sobre o que o senhor falou de não querer um Substituto, isso compete ao senhor, de ter ou não um Substituto na Vara?

Não, compete ao Tribunal, mas eu já informei que não há necessidade de um Substituto aqui, devido a quantidade de processos.

Essas ideias implantadas na sua gestão, trouxe os resultados esperados?

Enfrentou dificuldades?

Sim, trouxe resultados positivos. Teve dificuldades, mas mínimas, o que é natural, como a resistência de alguns servidores, mas poucos.

E como o senhor faz para gerir, como juiz? Como o senhor faz para convencer os subordinados? Faz reuniões?

Eu trabalho muito o diálogo. Um diálogo fraterno, franco, aberto, confiante.

O senhor já criou algum sistema de recompensas? Trabalha com metas?

É, aqui temos metas. Eu estabeleço metas. Primeiramente nós temos que cumprir as metas do CNJ. Mas eu não me restrinjo às metas do CNJ. Porque o serviço da JF é capaz, em razão da qualificação dos juízes e sobretudo dos servidores, de ir além dessas metas do CNJ. De modo que eu implemento e eles cumprem metas que são superiores a essas do CNJ. E com relação às recompensas, há sim. Quando são atingidas as metas, eu dou folga aos servidores, sempre que o servidor precisa sair mais cedo, eu deixo. A minha preocupação é mais com a produtividade que propriamente com a quantidade de horas trabalhadas. O mais importante é uma produtividade, não só em termos de quantidade, mas também de qualidade. E mais importante que isso é criar um ambiente sistêmico, em que haja uma harmonia, o que é fundamental, o servidor se sentir feliz naquele trabalho que ele está desempenhando, então eu sempre tive essa preocupação de deixar que o servidor ocupe uma função, exerça uma atividade em que ele se sinta feliz naquilo que está fazendo.

4.2 Quais os principais desafios já enfrentados na sua gestão e o que fez para rompê-los?

Um dos principais desafios é conciliar produtividade com qualidade. Esse é um desafio mor na administração. É conseguir equilibrar uma boa produtividade com uma boa qualidade. Esse é o principal desafio. Outros desafios são: promover um ambiente harmônico e agradável de se trabalhar, e criar um sentimento de pertencimento dos servidores à instituição.

4.3 O/a senhor/a acha que sua gestão conseguiu imprimir uma marca diferente nesta Vara? (há algo que as pessoas possam dizer “isso passou a ser assim” ou “essa Vara passou a ser dessa forma” depois que o/a sr/a se tornou o/a titular?)

Sem dúvida nenhuma. Minha gestão nessa Vara é totalmente diferente da gestão do Juiz anterior.

Então o senhor se considera um gestor e um juiz inovador?

Exatamente, sem dúvida nenhuma. Minha preocupação maior é com a resolutividade do processo, de fazer justiça, não se ater a questões de literalidade da Lei, de formalismos estéreis. É objetividade e resolutividade. Porque a sociedade quer isso: uma justiça que seja eficiente, eficaz e efetiva. São três nortes que eu sempre procuro aplicar aqui: eficiência, eficácia e efetividade. Uma Justiça justa é aquela que é eficiente, eficaz e efetiva.

5. O/a senhor/a se considera um líder nesta Vara? Por quê? O que o/a senhor/a faz para exercer liderança sobre seus subordinados?

Eu me considero um líder. Primeiramente eu fui funcionário da JF, esse é um diferencial significativo. Eu li aqueles livros da série O Monge e o Executivo, que vocês da área de Administração sabem muito bem. Então, o verdadeiro líder é um líder servidor. Jesus Cristo é um exemplo disso, um líder servidor. Então, pra mim, para ser um bom líder numa Vara, para ser um bom Juiz, ele antes tem que se colocar na posição do funcionário. E como eu fui funcionário, eu sei me colocar na posição deles.

6. Como é o seu relacionamento com a equipe de servidores/estagiários da Vara?

O relacionamento é muito bom.

Como o/a sr/a acha que seus subordinados lhe veem: um parceiro de trabalho como qualquer outro, ou alguém a ser temido, ou um líder inspirador?

Um companheiro de trabalho.

O senhor percebe isso no dia a dia?

Sem dúvida nenhuma, eles veem dessa forma. Porque na JF a hierarquia existe. É importante a hierarquia, porque o Juiz tem a autoridade, sem ser autoritário. Eu procuro fazer uma gestão compartilhada, entendeu? Eu ouço os servidores, antes de tomar qualquer posição, mas quem decide sou eu.

O senhor tem reuniões semanais com os servidores?

Tenho reuniões, não semanais, mas mensais. Mais que reuniões, o que eu faço é o contato direto no dia a dia com servidores, é isso que eu faço.

O senhor sai para ambientes fora do trabalho, para festas, eventos, com seus colegas da Vara?

Aí nesse caso, eu já sou diferente. Na minha opinião, eu acho meio complicado o juiz ter essa rotina de estar saindo com os servidores. Não que ele não deva sair, de vez em quando tudo bem. Uma festividade, por exemplo, um aniversário de alguém. Aqui a gente costuma fazer os aniversários do mês. Mas com esse negócio de Teletrabalho, que aqui tem muito funcionário no Teletrabalho – uma das recompensas que eu dou é colocar o servidor no Teletrabalho, que melhora a qualidade de vida dele. Teletrabalho é uma coisa bastante presente na JF hoje em dia. Um dos efeitos positivos foi aumentar a produtividade do servidor, e mais importante, melhorou a qualidade de vida dele, profissional e pessoal. Então, no meu entender, o juiz, por essa questão de autoridade, ele não é pra estar saindo rotineiramente com os servidores. Mas de vez em quando, tem problema nenhum não. Mas rotineiramente, começa a confundir o pessoal com o profissional – esse é um problema. Essa é uma linha muito tênue, o pessoal e o profissional. Naturalmente o juiz não pode se isolar. Eu tô sempre conversando com os servidores, sabendo dos problemas, até familiares, porque você não pode separar o pessoal do profissional. Na Administração eu sei bem, que as coisas se interligam. Mas esse é o grande desafio. Na hora em que o juiz começa a sair com os servidores, começa a ter essa rotina diária de ir pra festa, barzinho, aí começa a confundir o pessoal com o profissional, e o juiz tem que estar mantendo sempre uma posição de autoridade, não autoritário. É necessário ele saber decidir. Por isso é complicado esse relacionamento fora da JF. Tem juiz que sai normalmente, mas pra mim é meio complicado.

Qual o seu hobby?

Eu faço academia, jogo bola, meu hobby é praticar esporte, e sair com minha família. Faço academia, natação, pedalo, jogo bola. Ler também, ouvir música, ir ao cinema.

7. O/a senhor/a considera sua equipe de subordinados bem engajada e unida ou há algum tipo de divisão no grupo? Há algum esforço ou medida de sua parte para manter a cooperação de todo grupo para o alcance dos objetivos comuns do setor?

Há sempre reuniões, confraternizações. Não basta só reuniões de trabalho, mas confraternizações, isso é importante. A equipe é bem unida, sem dúvida nenhuma. Isso é uma característica na JF. Isso que eu tô lhe dizendo vai ser visto nas outras varas. Não há diferenças significativas, há diferenças leves, porque cada juiz tem o seu perfil de trabalhar, mas do ponto de vista da liderança, eu tenho como norte os livros da série O Monge e o Executivo. E outra coisa: o maior líder que já existiu foi Jesus Cristo, um líder servidor por excelência.

O senhor é muito religioso?

Sou, eu sou espírita.

O senhor acha que essa sua conduta influencia...

Eu acho que valores cristãos são valores éticos. Acho importante a implementação de valores éticos na Vara. Trabalhar a questão da solidariedade entre os servidores, a fraternidade entre os servidores, a fiscalização entre os servidores, isso é importante. É importante que o juiz seja delegatário dos servidores, eu delego muitas funções aqui.

E o senhor já notou alguma falta de ética?

Não, pelo contrário. A marca característica da JF é a questão da ética nas relações, sejam profissionais ou pessoais. Lógico que a JF não é perfeita, não é 100%, não existe essa instituição. Mas olhe que eu já passei por várias instituições, passei pela Justiça Estadual, pelo Poder Executivo, e também fui da Academia Militar das Agulhas Negras – AMAN, e da EsPCEEx (Escola Preparatória de Cadetes do Exército). Eu fui militar quando era novo. É importante esses valores, valores éticos no ambiente de trabalho.

SOBRE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO PODER JUDICIÁRIO

8. O/a senhor/a acha que os órgãos do Poder Judiciário brasileiro têm passado por mudanças significativas, no aspecto de gestão e da oferta dos serviços, nas 3

últimas décadas? Se sim, que mudanças seriam essas? Há algo que ainda precisar mudar ou ainda carece de melhoria nas organizações?

Sim. Nas últimas 3 décadas foram várias mudanças que o judiciário passou, mudanças significativas, sobretudo na JF. Primeiro porque houve uma demanda significativa de processos, um aumento extraordinário, exponencial, geométrico de processos. A par disso houve uma necessidade, primeiro de uma resignificação de gestão e poder judiciário. Houve a necessidade de um aparelhamento da estrutura física, que teve que aumentar. A JF se ampliou. Essa foi a primeira mudança. Segunda mudança: teve uma necessidade de fazer concursos públicos para servidores e aumentar o número de juízes. Terceira grande mudança: houve uma necessidade de mudança de cultura e de mentalidade dos servidores e dos juízes, que essa é a mais importante [das mudanças], no sentido de: primeiro, criar um sentimento de pertencimento à instituição, que não existia no judiciário; segundo, implementar padrões de uma gestão eficiente, econômica e resoluta; terceiro além desses aspectos, uma preocupação social, uma consciência da responsabilidade social da organização, no caso a JF. A JF criou uma consciência, uma cultura, de que detém a responsabilidade social, que não se restringe apenas a julgar processos, mas aderir a questões sociais, tipo a JF participa de campanhas de doação de sangue, de prevenção do câncer de próstata e de mama, faz parcerias com atividades artísticas, culturais, promove incentivo a artistas. Esse é um papel fundamental. Hoje a JF não assume apenas o papel de prestar serviço no sentido de julgar processos, de reconhecer o direito das partes, mas também de se envolver em questões sociais.

9. Há alguma prática antiga do judiciário que o/a senhor/a não concorda, mas que permanece na realidade local? Se sim, isso compromete o exercício da sua profissão?

Eu entendo que o que precisa mudar na JF é otimizar mais ainda a gestão. E alguns padrões, alguns princípios que são aplicados na administração privada podem ser aplicados na administração pública. Uma coisa que precisa evoluir é haver essa intertextualidade entre a administração privada e a administração pública. Nem todos os princípios da administração privada são aplicáveis à administração pública, mas alguns são. A JF ainda precisa trabalhar a questão da burocracia. Isso existe em todo lugar do Brasil, a burocracia administrativa. A JF tem melhorado bastante quanto à burocracia, mas precisa otimizar mais isso. Mas a JF tem evoluído muito em relação a

esse aspecto. Alguma prática antiga do judiciário... eu tenho por mim que é uma hierarquização muito fechada na JF, do ponto de vista administrativo. Acho que o juiz do ponto de vista de gestão administrativa, ele não tem muita liberdade não, ele tem liberdade quanto à atividade jurisdicional. Há quem diga que o juiz não serve como gestor, e eu não concordo com isso. Porque ainda existe uma hierarquização administrativa muito fechada e impositiva.

Isso compromete sua profissão?

Isso compromete. Eu me sinto restringido quanto ao aspecto administrativo. Porque praticamente a gestão administrativa quem decide é o Tribunal. A gestão da vara praticamente é do Tribunal. É diferente de uma empresa privada. Diferente de um diretor executivo, um juiz não pode dar hora extra a um funcionário, porque isso é previsto em Lei, não pode dar aumento...O juiz não é quem gere a questão orçamentária da Vara, é o Tribunal. O Juiz não faz gestão orçamentária e financeira. Pra mim, esse é um aspecto que o Juiz poderia fazer. Quem faz a gestão orçamentária e financeira, de comprar material, isso é o Tribunal, porque existe licitação... A administração pública é mais amarrada.

Essa questão orçamentária é um problema aqui?

A questão orçamentária na administração pública é muito fechada. Não tem muita liberdade não.

O senhor cria estratégias para utilizar esses recursos, quando eles vêm?

Nesse aspecto, o juiz não tem muita liberdade de decidir não. Na questão orçamentária e financeira da Vara, ele não tem liberdade. Por exemplo, quando vem um material, quem escolhe um tipo de estante é a Direção do Foro, mas ela ouve o juiz. Eu não posso dizer o tipo de computador, de mesa, de sofá daqui, isso aí o juiz não diz. Ele diz assim, qual que ele escolhe, mas quem vai definir, quem vai comprar é o Tribunal. O juiz não tem muita liberdade na gestão administrativa e não tem nenhuma na gestão orçamentária e financeira.

O senhor defende que se tenha?

É, eu defendo que se tenha, que o juiz seja o gestor total da vara. Que a questão orçamentária fosse descentralizada pro juiz. Porque há quem diga que o juiz não sabe mexer com dinheiro, entendeu?

SOBRE O DESEMPENHO DO PAPEL DE JUIZ/A

10. O/a senhor/a acha que, no Brasil, os juízes recebem o respeito devido, são menos respeitados do que deveriam ser ou mais respeitados do que deveriam ser? A que se deve esse grau de respeito, na sua opinião?

No geral os juízes são respeitados. Há as exceções. Via de regra, no geral, os juízes recebem o respeito devido. Por vezes não é no grau devido, porque há exceção. A regra é que os juízes no Brasil, com muito mais razão hoje, porque o juiz ganhou uma importância fundamental hoje na sociedade. É, o poder judiciário, em razão da omissão dos outros poderes, do Poder Legislativo e do Poder Executivo, o Poder Judiciário avançou. Esse avanço do Poder Judiciário não tem nada de ilegal e inconstitucional, nem invade a seara dos outros poderes, pelo contrário, foi por conta da omissão dos outros poderes. Não houve uma invasão, houve uma atuação, por necessidade de interesse público, do Poder Judiciário.

11. O que um juiz/a faz cotidianamente para garantir sua autoridade? E o que ocorre quando sua autoridade é afrontada? Já lhe ocorreu algum episódio dessa natureza?

Primeiro, imprimir o respeito. Se ganha autoridade pelo respeito, e não pelo temor. E respeito se ganha fazendo um relacionamento confiante, aberto, franco e fraterno. Segundo, a autoridade se cumpre porque há necessidade de cumprir normas, é fundamental. Existem normas que devem ser cumpridas, então esse aspecto faz parte da autoridade, essa necessidade de cumprir normas. Então são esses dois aspectos: primeiro que a autoridade se conquista, não se impõe; segundo que é inerente à autoridade a necessidade de cumprir e fazer cumprir as normas. O que ocorre quando a autoridade é afrontada, depende do grau de afronta. Quando minha autoridade é afrontada, a primeira coisa que eu faço é dialogar, chamar a atenção, dar a oportunidade para que a pessoa mude, e não incorra mais no erro. Eu acho que todo mundo merece uma segunda chance. Agora se for uma coisa rotineira, se reiterar, aí não tem outra, é solicitar uma instalação de PAD (Processo Administrativo Disciplinar). Eu entendo que o juiz não deve passar a mão na cabeça, mas também não pode ser um carrasco. Nem uma coisa, nem outra. Primeiro tem que chamar pra conversar, dialogar, pra ver se o funcionário se corrige. Agora se o funcionário não consegue se corrigir, é uma necessidade realocar esse funcionário. Às vezes esse funcionário tá sendo desleixado não porque não queira, é porque não está no lugar

certo. Depende do grau de afronta, se há uma insubordinação hierárquica, aí tem que partir para o PAD, e se pratica um crime, tem que ser demitido. Se já ocorreu algum episódio dessa natureza, já ocorreu. Já chegou ao ponto de eu solicitar instauração de PAD. Mas é raro. Pode ter certeza que na JF é raro isso acontecer. Porque a maioria das coisas na JF, aqui na vara, por exemplo, eu resolvo no diálogo, na conversa. Às vezes eu preciso ser mais incisivo, mas sem ser autoritário.

O senhor tem uma boa relação com os outros juízes?

Tenho. Não é uma relação permanente, constante, mas tenho uma boa relação.

12. Um juiz é um servidor público. Mas o/a senhor/a considera que os Juízes compõem uma categoria diferenciada de servidores? Por quê? Como o sr/a acha que a população vê essa questão? Será que veem os juízes como um grupo superior, e por que isso acontece?

Sem dúvida. Porque um juiz, mais que um servidor público, ele é um agente público, é um agente de transformação social. É um agente público porque ele tem independência. Eu não vejo que a população vê os juízes como um grupo superior. Vê como um grupo diferenciado, não superior. É um grupo que detém autoridade. Não é superior, porque ele [o juiz] não é melhor que ninguém.

Mas o senhor acha que o povo vê como o senhor, ou vê o juiz como uma figura lá em cima...

Não, aí o povo, o pessoal vê dessa forma. Não tanto quanto antigamente, hoje já vê menos. Porque os juízes, desde o Império, participaram da aristocracia. Ao longo da história, os juízes eram nomeados pelos reis. E os juízes federais eram nomeados pelo Presidente da República, desde a criação da JF em 1989 até o Estado Novo. Isso foi importado do Estados Unidos, porque até hoje os juízes são nomeados pelo Presidente da República, e cumprem mandato. Com o Estado Novo, a JF foi extinta, e em 1966 foi reestabelecida. Com o retorno da JF, em 1973 teve o primeiro concurso para juiz federal. Veja só, em 1973 teve o primeiro concurso, antes eram todos nomeados pelo Presidente da República. Por isso é que tem essa questão de os juízes pertencerem a uma classe aristocrática. Ainda existe esse viés na sociedade, mas tem diminuído. O juiz hoje tá evoluindo muito, principalmente na JF eu tenho observado isso, de ser um agente aberto à população. O juiz não fica mais enclausurado em uma redoma de vidro, em seu gabinete. Sobretudo eu vejo isso na JF. Depende muito da formação do juiz. Como eu vim lá de baixo, do povo, pra mim é mais fácil ter essa visão, inclusive

do processo e das pessoas, de acesso às pessoas. Hoje os juízes federais são mais acessíveis que antigamente. Embora a sociedade vê o grupo dos juízes dessa forma, é fato que os juízes federais hoje são mais acessíveis à população.

13. É difícil ser juiz/a na Subseção Federal de Mossoró, ou seja, há dificuldades locais? Se sim, o que faz para enfrenta-las ou rompê-las?

Não, não é difícil não. Não é fácil, mas também não é difícil. Dificuldades locais não, porque dificuldade de acesso não tem.

O senhor se sente seguro aqui na cidade?

Aí esse é um aspecto, eu não me sinto seguro

Mas na Vara?

Na instituição eu me sinto seguro, mas saindo daqui... Aqui eu me sinto seguro, mas 80% seguro, não é 100%. Por isso que eu estabeleço vários protocolos de segurança aqui pra vir falar comigo. Há uma necessidade do juiz estabelecer protocolos de segurança, sobretudo hoje em dia, com a violência. Mas o grau de segurança daqui é ótimo. Eu sou acompanhado de agentes de segurança.

14. Quais suas perspectivas profissionais futuras? Pretende desempenhar o papel de juiz até sua aposentadoria, ou almeja seguir outras carreiras?

Desempenhei outras funções, mas o que eu sempre quis mesmo foi ser juiz, e juiz federal.

Mas o senhor tem pretensão de um dia chegar a ser desembargador?

Tenho, mas isso aí se vem, vem naturalmente. Mas minhas perspectivas profissionais futuras é desempenhar o papel de juiz, com certeza, até minha aposentadoria. E se vier naturalmente, é ser desembargador. Também não faço muita questão não, eu já estou satisfeito. Minha pretensão é lecionar. A atividade pedagógica, de ensino, é plenamente compatível com a magistratura. Acho que professor e juiz são duas coisas plenamente compatíveis. Tenho pretensão de lecionar, mais até que ser desembargador.

ENTREVISTA COM O JUIZ “C”

Data: 28 de novembro de 2018.

Local: Gabinete do Juiz, Vara “C”, Justiça Federal, Mossoró-RN

Perfil do entrevistado: 41 anos, casado, Natural de Iguatu/CE.

SOBRE HISTÓRICO PROFISSIONAL

1. Fale um pouco sobre sua trajetória profissional: como começou o interesse pela sua profissão? Por que escolheu ser juiz/a? Já exerceu outra profissão antes da magistratura?

Foi meio que acidental, na verdade. Eu não tenho ninguém na família que seja formado em Direito, então na verdade não nunca nem planejei, mas acabei fazendo Direito porque na época foi o que deu pra fazer. E na verdade eu me interessei pelo cargo de Juiz Federal especificamente depois que eu estagiei na Justiça Federal. Eu gostei da dinâmica, a estrutura era boa, e hoje ainda é bem melhor do que era à época. Eu estagiei em 1998.

No Ceará?

Sim, no Ceará. E eu gostei muito da dinâmica, o pessoal era muito interessado mesmo no serviço. Eu gostei da dinâmica, eu gostei. E a matéria que é tratada na área federal me interessa mais do que a área de família, do Direito trabalhista, então foi esse o meu interesse. Mas eu não me tornei Juiz Federal logo após que me formei. Isso só veio ocorrer 8 anos depois na verdade. Eu advoguei durante 6 anos, depois fui Procurador Federal e depois foi que eu ingressei na Magistratura. Então basicamente o que me encantou [na carreira de Juiz Federal] foi quando eu estagiei.

Então a sua decisão por ser Juiz Federal ocorreu após estagiar e conhecer a instituição?

Foi, isso. Nunca quis ser Juiz Estadual, por exemplo, nem Juiz do Trabalho, nunca quis, nunca fiz concurso pra isso. Só me interessava isso na verdade [ser Juiz Federal].

Você sempre trabalhou nessa área, nunca desenvolveu outra atividade profissional?

Na faculdade fazíamos algumas atividades esporádicas pra ganhar algum dinheiro. Mas depois que me formei eu fui advogado durante 6 anos, por 1 ano e 4 meses eu fui Procurador Federal no Rio de Janeiro. Procurador Federal o que é: são os advogados das autarquias federais, como INSS, IBAMA, DNOCS, a UFERSA é uma autarquia.

Então existem os Procuradores que defendem na Justiça as autarquias, e eu era um Procurador Federal. Especificamente eu defendia, na época, o INSS.

Seus pais são comerciantes?

Não, meu pai é Engenheiro Mecânico e minha mãe professora do primário, de ensino fundamental. Nunca tive nenhuma influência do Direito. Na verdade eu queria fazer cinema, aí na época eu fiz vestibular para Publicidade e Propaganda na FUVEST, não passei na segunda fase, e a FUVEST só fazia vestibular anualmente. Então no meio do ano eu fiz o vestibular, mas a Escola de Comunicação Social lá da UFC eu não gostava muito, então pensei “ah, vou tentar Direito, se não der certo aqui, eu faço outro vestibular. Aí na época eu não acabei fazendo o vestibular da FUVEST novamente porque não tinha grana para ficar viajando a São Paulo para fazer vestibular. Aí com 1 ano e meio que eu teria o dinheiro pra ir, não tinha mais paciência pra voltar a estudar pra isso. Então acabei que eu fiquei no Direito. E aí quando eu estagiei no terceiro ano na JF foi que pensei: isso aqui eu gosto.

2. Há quanto tempo o/a senhor/a é o/a Juiz/a titular desta Vara? Já havia sido Titular em outra/s Vara/s?

Assim, na JF a carreira é bem curta: é Juiz Substituto, depois Juiz Titular, e Desembargador Federal. Na verdade a carreira é curta, só tem 3 passos. O que é um Juiz Federal Titular e um Juiz Federal Substituto? Geralmente as Varas são compostas por 2 juízes: o Juiz Titular, aquele que administra a Vara. E o que é a Vara? Você tem aqui a Seção Judiciária do Rio Grande do Norte, e cada Seção tem que ter necessariamente 1 Vara. Tanto é que quando é criada uma Seção, geralmente tem 1 ou 2 varas somente, aí quando vai crescendo, vai aumentando o número de varas. Então quando você entra com um processo, aquele processo pode cair pra qualquer uma dessas varas, falando bem por cima. Então a Vara é uma unidade mínima, digamos assim, em que há necessariamente um Juiz e alguns servidores para julgar os processos que foram direcionados para lá. Na JF em específico, geralmente as Varas têm em sua composição 2 juízes, que é o Juiz Titular, aquele que administra, e o Juiz Substituto. Em termos administrativos quem comanda a Vara é o Juiz Titular, agora em termos jurisdicionais, os dois julgam. Hoje ocasionalmente eu tenho Juiz Substituto, não veio ninguém pra cá, então eu respondo pelos meus processos e os processos que seriam do substituto. Mas em termos de autoridade na decisão, a decisão do Juiz Substituto vale tanto quanto a do Titular. Essa diferença é apenas para

definir quem administra a Vara. Quando você ingressa na carreira, você ingressa como Juiz Federal Substituto. Aí fui Juiz Substituto na 15ª Vara do Ceará, em Limoeiro do Norte, aí de lá eu fui pra 13ª Vara em Fortaleza, ainda como Substituto, e então surgiu uma vaga de titular em Itauá, também no Ceará, e surgiu uma vaga aqui em Mossoró. Então como eu sou do Ceará, e aqui é muito mais próximo de Fortaleza do que Itauá... A estrutura de Mossoró também é muito melhor, é uma cidade de porte médio, tem uma estrutura boa, então eu vim pra cá, e estou aqui há 4 anos e meio já.

3. O/a sr/a desenvolve uma outra atividade profissional distinta em alguma outra organização? É professor?

Não, eu nunca me interessei pela docência, acho que eu não tenho tino pra isso não [risos]. Eu acho que você tem que ter um certo tino. Eu não me vejo dando aula. Tenho amigos que eventualmente me chamam para dar uma aula pontual, eu até gosto. Mas ter que fazer planos de aula, elaborar prova, uma coisa assim que exige mais a atenção, não. Já me consumiu mais isso, porque na minha área parece que pra você se reafirmar você tem que dar aula também. Não é que eu não gosto, acho que não tenho tino pra isso, acho que não seria um bom professor. Pode ser que eu mude, mas hoje em dia não.

SOBRE GESTÃO E LIDERANÇA

4. Hierarquicamente como se organiza a gestão pública nesta Vara Federal?

Você tem o Juiz, aí você tem o Diretor Administrativo, que seria quem toca mais a parte administrativa mesmo. Não daria pra eu fazer tudo, porque tenho que analisar os processos. A parte do dia a dia, aquela coisa mais burocratizada de tá mais perto dos servidores, fiscalizando, cobrando, ver se as metas estão sendo cumpridas, é o Diretor. Se bem que de tudo isso eu participo, eu gosto de participar disso, mas assim, o dia a dia alí é ele [o Diretor]. Aqui eu pego tudo, praticamente: penal, execução fiscal, ações civis... Então aqui é dividido por setores: o Setor Cível, o Setor Penal, o Setor de Execução Fiscal, tem o Gabinete e a Assessoria. A Assessoria é quem trabalha mais diretamente comigo, ajudando a fazer as decisões, as sentenças. E cada setor desse que eu falei tem um supervisor e tem as pessoas que trabalham nisso. Então você tem o Juiz, tem o Diretor de Secretaria, e tem os Supervisores. Quando a gente tem que, por exemplo, traçar alguma meta ou ver onde tem algum gargalo, geralmente senta o

Diretor com os Supervisores, e eu também. Mas geralmente a gente nunca tenta excluir os outros não. Quando é possível a gente faz a reunião com todo mundo, mas quando é alguma coisa mais rápida e pontual, a gente faz a reunião só com os supervisores e eles passam para os demais. Até porque nossas reuniões não costumam ser longas. Eu não gosto de reunião longa, eu gosto de reunião curta, bem objetiva, de 10 a 15 minutos. Acho que não é muito produtivo reunião de 2 horas.

Então esses supervisores quando precisam tratar algum assunto burocrático, rotineiro, eles se dirigem diretamente ao Diretor e não ao senhor.

Não necessariamente. A gente tem um grupo de WhatsApp por exemplo, que eles também estão incluídos... Mas assim, quando é dúvida de processos, eles vem logo e falam diretamente comigo. Se eu não estiver aqui, disponível, mandam um WhatsApp e eu já resolvo. O WhatsApp ajuda bastante. E as coisas mais administrativas mesmo, eles tratam com o Diretor, porque já tem as diretrizes. Aí se não tiver nenhuma diretriz, eu e o Diretor conversamos rapidamente.

O senhor se considera um gestor público?

Sim, sim, por dois motivos. A Vara é a unidade administrativa mínima [na JF]. O Juiz não trabalha só, ele tem o Diretor de Secretaria e tem o corpo de servidores. Você tem que ter uma gestão mínima que seja para dar uma funcionalidade, uma operacionalidade a esse grupo de pessoas, a esse time. Então se você não souber dar uma gestão mínima, você não tem como ter uma Vara funcional, um local em que as coisas funcionem da maneira que devem ser tocadas. E outro aspecto é que eu sou o Diretor do Foro de Mossoró. Existe o Diretor da JFRN, que fica em Natal. Porque a Justiça é assim: tem a Seção Judiciária que é o Rio Grande do Norte todo. Cada Estado é uma Seção Judiciária. Nos interiores, onde tem sede, a gente chama de Subseção, e cada Subseção tem um Diretor, que só resolve problemas locais. O Diretor da Seção Judiciária toda fica em Natal, que é o Dr. Marco Bruno. Seria bem interesse que você pudesse ouvi-lo, porque ele é um excelente gestor. Então por esses motivos é que você tem que ser um bom gestor. Antigamente os juízes não eram muito interessados nessa parte de gestão não.

Antes de 1988?

Não, vamos botar aí 15 anos atrás, 20 anos atrás. Não havia uma preocupação muito grande com essa parte de gestão por parte dos juízes. Cuidavam dos processos em si e

deixavam muito a gestão delegada ao Diretor [da Vara]. Mas na minha concepção a nossa atividade fim é julgar. Para eu poder julgar, não é só julgar bem o processo, tomar uma decisão, mas julgar bem no tempo devido, e você só consegue fazer com que o processo ande, e chegue a ser julgado, sentenciado, se ele tiver o andamento adequado. E como você faz para dar esse andamento adequado? Você tendo uma gestão focada nisso. Então a gente tem uma preocupação aqui de não só julgar bem o processo, mas que a fluência desse processo se dê de forma adequada, para que ele não passe muito tempo.

O senhor, na condição de Diretor do Foro, cobra celeridade dos demais colegas juízes?

Não, sou só Diretor administrativo. Não existe hierarquia funcional de um juiz para com outro juiz. Eu cuido da parte administrativa de funcionamento do Foro, limpeza, organização, acesso às dependências...

Mas chama sua atenção quando há uma Vara em que os processos correm mais lentamente?

Dá pra saber, tem Vara que julga mais rápido, tem Vara que julga mais devagar, a gente sabe, mas eu não posso chegar pra o colega e falar. Agora existe uma particularidade muito grande, por exemplo: a minha Vara não tem nada a ver com a Vara A, lá os processos são completamente diferentes, o sistema processual não é igual ao meu, o Juiz A faz muito mais audiências que eu, muito mais. Então é difícil comparar. Já com a Vara B não há discrepância, é quase que igual, tanto no número de processos, quanto nos processos julgados. Agora celeridade não quer dizer julgar rápido e a qualquer custo, porque cada processo tem o tempo dele. Eu tenho uma diretriz aqui: a gente tenta julgar em até um ano os processos; então aqueles processos que têm mais de um ano de tramitação, já entram na lista de prioridade nossa, eu adoto isso. Passou de um ano, ele entra numa lista de prioridade nossa, a gente tenta dar uma celeridade maior nisso. A gente meio que monitora eles quase todo mês especificamente.

Essa foi uma criação sua?

Não, eu acompanhei de um colega meu. Quando eu entrei na magistratura, ele falou: “Olha, eu geralmente uso isso e me ajuda bastante”. Então desde então eu venho adotando.

É uma técnica específica? É um procedimento formal?

Não, eu achei interessante. Não, é assim: processos com mais de um ano, a gente bota numa listinha.

4.1 Seus atos de gestão e as rotinas administrativas da Vara são norteados por algum regulamento interno da Justiça Federal ou da JFRN, ou apenas seguem práticas tradicionais? O/a sr/a chegou a implementar algum manual de práticas administrativas interno, da própria Vara?

Quando eu cheguei aqui já existia esse manual. Cada pessoa tem uma forma de trabalhar. Eu peguei esse manual e adaptei à minha forma de trabalhar e aprimorei ele.

Então além dos normativos da JF, aqui especificamente nesta Vara tem um manual?

Tem, é aquela pasta lá que tem isso.

E que foi aprimorado pelo senhor.

Vai aprimorando sempre, na verdade, isso nunca para não. Por exemplo, mês retrasado teve. Às vezes a gente adota um procedimento e fala “olha, não tá dando certo, qual o outro tipo de procedimento que a gente pode adotar pros processos fluírem normalmente?”. Aí a gente senta e tenta identificar o problema, e aí adota um novo procedimento.

4.2 Quais os principais desafios que o senhor já enfrentou como gestor e o que fez para rompê-los?

Como Diretor da Subseção de Mossoró, a minha atividade é muito limitada, porque quem realmente conduz a JF no RN é a Direção do Foro em Natal. Aqui eu trato muito coisas pontuais, por exemplo: se eu vejo um local precisa de um reparo, de uma pintura, a gente... né? A minha função maior é deixar aqui organizado. Talvez como juiz mesmo. Como juiz é como motivar a equipe. Diferentemente da iniciativa privada, em que você pode bonificar as pessoas, dar um bônus se atingir meta tal, a gente não tem isso no serviço público, não existe. Então você tem que saber motivar as pessoas por outros meios. Às vezes concede uma folga excepcional se atingir uma meta... o que na verdade acaba sendo uma compensação de horas. Mas pra eles às vezes é interessante tirar um dia de folga do que... né? E aqui o pessoal é muito, assim, graças a Deus o pessoal daqui é um pessoal bem comprometido, bem engajado, então é fácil trabalhar com eles. Um dificuldade assim... [ficou pensando, tentando lembrar].

Motivar a equipe é um desafio, o senhor considera.

É um desafio sempre. Também tem aquele negócio: a equipe aqui é muito nova e jovem, então o pessoal chega com todo gás. Aí é muito fácil trabalhar. Eu me lembro que quando eu fui Procurador Federal no Rio de Janeiro, e o pessoal que me dava o apoio administrativo era um pessoal bem antigo, nossa, eles não tinham disposição pra nada, tudo era uma dificuldade, tudo botava dificuldade, tudo, era impressionante. Aqui não. E eu também dou uma certa liberdade assim: “olha, se vocês acharem que não vai dar certo, me falem, eu prefiro”. Eu escuto eles, eu procuro escutar. Tem coisas do dia a dia que são eles que estão vivenciando lá, não sou eu que estou vivenciando, então eles sabem. Então eu procuro sempre escutá-los.

Suas decisões são bem colegiadas?

São, são. Até porque aqui é o seguinte: as metas nunca são individuais. Os setores tem que ter as metas, mas se um setor tiver deficiente, por algum motivo... Porque tem setor que tá desfalcado porque tem gente que tá férias, tá de licença, então eles têm obrigação de ajudar outro setor, nunca fica desfalcado.

Esse sistema de metas vem funcionando na Justiça?

Vem. Por exemplo, tem a meta do CNJ, o índice de medição da eficiência da Justiça: acho que é o quinto ano seguido que a JFRN ganha 100%.

A equipe não reclama desse sistema?

Não, pelo contrário, eles gostam.

Se as metas não são individuais, há um esforço coletivo.

Existe uma meta individual mínima, obviamente, mas a cultura que a gente prega aqui é o seguinte: tem lá o setor cível, penal e de execução fiscal, e já aconteceu da execução fiscal que tem quatro pessoas, estar um de férias e um de licença por motivo de doença. Então eles lá tinham que fazer muito expediente, na época que não era informatizado, e isso toma muito trabalho. E o que a gente faz: “olha, me dê aí uma pessoa de cada setor, vão aqui pra execução fiscal, passem aí uns 10 dias aí até dar uma saneada. E aí eles compreendem isso, nunca ninguém achou ruim, porque às vezes eles também tão precisando e os outros vão e ajudam.

Já foi necessário algum esforço de sua parte pra manter a cooperação no grupo, ou isso é espontâneo?

Olha eu tive a sorte de que o pessoal que eu peguei pra trabalhar ser um pessoal muito bom de se trabalhar, nunca tive um problema assim de pessoal fazer dificuldade.

4.3 O/a senhor/a acha que sua gestão conseguiu imprimir uma marca diferente nesta Vara? (há algo que as pessoas possam dizer “isso passou a ser assim” ou “essa Vara passou a ser dessa forma” depois que o/a sr/a se tornou o/a titular?)

Olha, é difícil, porque a juíza anterior era muito competente. Dra [citou o nome da Juíza] era extremamente competente.

Mas algo que seja peculiar da sua gestão.

Deixe-me ver... Assim, uma coisa que é muito característica minha é que as atividades são desconcentradas. Por exemplo, ninguém aqui é especialista em nada. Quando eu cheguei aqui tinha gente que fazia só ação civil pública e só ação penal, tinha gente que fazia só precatório. Eu não gosto disso porque se a pessoa sair de férias ou de licença, aquele serviço para e você fica refém. Aí a primeira coisa que a gente fez aqui foi realmente descentralizar. Então todos os servidores aqui, mesmo que ele trabalhe no Setor Cível por exemplo, ele passa um tempo em outros setores, porque se tiver um desfalque eventual, ele consegue cobrir aquilo. Então isso é uma característica bem minha mesmo. Eu sempre brinco que ninguém tem que ser imprescindível. Todo mundo é prescindível, até eu [risos]. Eu acho que essa é a minha maior tônica, de quem ninguém é imprescindível. Você tem que criar um sistema de trabalho em que a instituição não dependa daquela pessoa. A instituição funcione independentemente daquela pessoa. Por isso quando eu saio de férias, vem um colega substituir, mas como ele trabalha com duas Varas, ele não vai conseguir trabalhar no mesmo ritmo de quando está só com uma. Então eu acho bom quando eu volto de férias e as coisas estão organizadas, porque independentemente de eu estar aqui ou não... é igual aquela história de se comportar na frente ou atrás do pai ser do mesmo jeito, né? É a mesma, na ausência, ou na presença, as coisas funcionam do mesmo jeito. Eu acho que isso é uma característica bem minha.

5. O/a senhor/a se considera um líder nesta Vara? Por quê? O que o/a senhor/a faz para exercer liderança sobre seus subordinados?

Eu acho que quem tem que responder isso são eles, não eu. Eu acho que é difícil eu responder isso. Eu procuro sempre criar um ambiente de trabalho em que as pessoas gostem de trabalhar. Quando eu advoguei, principalmente nos três primeiros anos, eu trabalhava num ambiente que eu odiava trabalhar, eu ia a força trabalhar. Então eu sei o que é trabalhar num ambiente em que você não quer estar lá. Então eu acho que você poder criar um ambiente de trabalho em que a pessoa goste de trabalhar, se sintam bem,

pra mim é um passo primordial pra que as coisas funcionem. As metas que a gente tenta colocar aqui, algumas até meio ambiciosas, a gente tem conseguido implementá-las. Então se líder for isso... Eu sei que tem aquela coisa do líder motivar, inspirar, mas eu não sei se chego a esse ponto não. Quem tem que responder isso seriam eles. Mas assim, as metas que a gente tem estabelecido, a gente tem conseguido... não todas, né? Não dá pra atingir todas as metas.

6. **Como o/a sr/a acha que seus subordinados lhe veem: um parceiro de trabalho como qualquer outro, ou alguém a ser temido, ou um líder inspirador?**

Temido não, até porque eu dou bastante liberdade e eles exercem bem isso. Às vezes quando eu dou uma decisão, eu digo “deem uma lidinha aí, ver o que vocês acham, me deem a opinião sincera de vocês”, e acontece, até com estagiário. Eu acredito muito que as pessoas têm seu ponto de vista e você tem que analisar, você não pode desconsiderar aquilo. Temido, não. Agora assim, o pessoal fala que eu sou meio... É porque eu leio tudo, analiso tudo...

Exigente.

Exigente com o resultado sim, com resultado sim, nessa parte eu sou mesmo. Eu acho que é função da gente fazer assim pra fazer bem feito. Eu acho que a gente tem a obrigação de procurar fazer bem feito. Tem gente que eu sei que não quer vir trabalhar comigo [risos]. E tem outras pessoas que querem. Na parte do resultado, a gente cobra bastante.

Então o senhor considera que o seu relacionamento com a equipe é bom?

É bom. Eu não procuro controlar eles. Por exemplo: eu não sei quando é que eles tiram férias, quando voltam... Porque a gente tem uma forma de trabalho aqui, por exemplo, a assessoria tem 5 assessores, mas só podem sair no máximo 2 de férias ao mesmo tempo. Então eu sei que, mesmo um estando de férias, já existe uma sistemática de substituições e que não vai haver descontinuidade do serviço. Por isso eu nem vou atrás de saber quando alguém vai sair de férias, ou quando volta, ou se a pessoa está de folga naquele dia, não, porque eu sei que a gente já tem uma forma de trabalhar que, se um se ausenta, vão ter os outros que vão dar suporte.

Esse bom relacionamento com a equipe extrapola os muros da organização, vocês são amigos pessoais também, ou não há essa mistura?

A gente sai de vez em quando, sim, pra jantar. Não é, assim, cotidiano, mas de vez em quando tem as confraternizações. Amigo, amizade, não. Até porque eu

particularmente quando eu venho pra cá, entro muito cedo e saio muito tarde, janto, vou dormir. Porque eu não moro aqui, moro em Fortaleza. Então procuro otimizar minha semana aqui, chego muito cedo e saio tarde. Às vezes eu saio pra jantar com o Diretor, algum outro também vai, mas amizade, amizade, não.

- 7. O/a senhor/a considera sua equipe de subordinados bem engajada e unida ou há algum tipo de divisão no grupo? Há algum esforço ou medida de sua parte para manter a cooperação de todo grupo para o alcance dos objetivos comuns do setor?**

SOBRE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO PODER JUDICIÁRIO

- 8. O/a senhor/a acha que os órgãos do Poder Judiciário brasileiro têm passado por mudanças significativas, no aspecto de gestão e da oferta dos serviços, nas 3 últimas décadas? Se sim, que mudanças seriam essas? O interesse maior dos juízes pela gestão seria uma delas?**

Eu acho que a questão do interesse pela gestão, não é nem interesse, é necessidade. É necessário para que a atividade se desenvolva. Aqui também você tem que ter gestão. Por que seu não for gerir, quem vai gerir? Alguém tem que gerir. Então eu acho que, como juiz lidera no Poder Judiciário e é ele quem exerce a atividade final, que é julgar, então ele tem que saber gerir o local em que ele trabalha pra que as coisas fluam bem. Porque se ele não for gerir, alguém tem que gerir.

Mas o judiciário mudou no Brasil nos últimos anos?

Mudou, acho que mudou, não obviamente de forma uniforme.

O que você quer dizer com essa não uniformidade?

Cada Estado tem sua realidade. Vamos pegar a JF. A JF da 5ª Região eu acho que ela é bem uniforme. Mas a JF da 5ª Região não é igual à JF da 1ª Região. E o que muda? O tamanho, por exemplo. A gente é uma região bem menor que a 1ª Região.

E o Judiciário está mais próximo do povo, mais organizado em termos tecnológicos?

Eu acho que está. O exemplo disso foi a interiorização da JF. Acho que a interiorização começou na década de 1980.

O Juiz hoje é uma figura mais próxima do povo? Ou não, poderia ser mais próximo?

Acho que já houve uma movimentação maior. Vamos pegar uma realidade de 10 anos atrás. Tirando a Justiça Estadual, que tem uma capilaridade muito maior, tem várias comarcas, tanto na JF como na Justiça do Trabalho essa capitalização ocorreu de forma mais intensa nos últimos 15 anos. Então hoje você tem JF em Pau dos Ferros, Assu, Caicó... Esse movimento da JF indo para o interior, sim, eu acho que aproxima o juiz mais do povo. Agora não se quando você fala “mais próximo do povo” é no sentido de uma aproximação mais física.

É de um acesso à Justiça.

Eu acho que o acesso hoje é bem fácil do que era antigamente. Por exemplo, antigamente se você quisesse entrar com uma ação na JF era tudo na capital, a não ser as questões previdenciárias que você poderia acionar na Justiça Estadual porque ela tinha essa competência delegada. Mas era tudo na capital.

Há algum evento que o senhor elegeria que causou essa mudança?

O Juizado Especial. A JF até então, por exemplo, era considerada uma Justiça de elite, elitista.

E não é, por quê? O senhor acha que não é mais?

Com o Juizado? Você pega Juizado hoje com causas de até sessenta salários mínimos, não precisa nem de advogado. A quantidade de processos que cresceu de até sessenta salários mínimos é absurda.

É mais próximo também, o Juizado Especial?

Bem mais. Tanto é que a clientela, digamos assim, do Juizado são todos pessoas, a maioria esmagadora, humildes.

Que outra mudança o senhor elegeria? O pensamento do Juiz, é outro?

Sim, também acho.

Em que aspectos? Do ponto de vista da mentalidade.

A mentalidade é outra coisa. Por exemplo, a parte de gestão mesmo. Hoje a maioria dos colegas gostam, são mais interessados nessa parte de gestão. Não é nem que goste, já é uma coisa mais necessária. Quanto à forma de julgar, eu não vou nem entrar muito nesse mérito porque é tão particular de cada um, mas eu acho que forma de encarar... eu acho que hoje, há uma... como é que vou dizer? Uma coisa mais republicana, digamos assim. Acho que essa proximidade foi boa. Olha, quer ver uma coisa

interessante? A Ajufe, que é a Associação dos Juizes Federais, junto com o TRF da 1ª Região, eles fazem uma caravana todo ano, em que eles pegam um navio bota um monte de juizes e vão lá no interior do Amazonas, e vão fazer audiências nas comunidades ribeirinhas, justamente para levar o acesso à Justiça lá. A gente faz mutirões mesmo aqui. Aqui eu já fiz mutirão, no Juizado daqui. Hoje, por exemplo, está ocorrendo um mutirão em Limoeiro do Norte, e eu já fiz mutirão lá, em que em duas semanas a gente julgou 1.100 processos.

São eficazes essas medidas?

Sim, eu tinha na época de Limoeiro tinha dois juizes, e a gente recebia mais de 1.900 processos por mês. Era impossível eu fazer essa quantidade de audiências, e as audiências demoravam de seis a oito meses para serem marcadas, o que é muito tempo num Juizado. Aí eu pensei “vamos fazer um mutirão”. Aí colegas vieram, se voluntariaram, e em duas semanas deu 1.100 audiências. Depois disso a gente conseguia marcar as audiências com 1 mês, 1 mês e meio. Outra coisa que é muito forte aqui no RN, que a Dra. Gisele faz de forma excepcional, que são os Centros de Conciliação. A gente tem um Centro de Conciliação aqui, em que há pessoas treinadas para obter uma conciliação nos processos, e tem sido bem exitoso. Se você entrar aqui, tem duas salas de conciliação, em que o local, todo o visual feito, foi previamente pensado para deixarem as pessoas confortáveis para dialogarem, para tentarem chegar num consenso. Então se você entrar lá, é um ambiente acolhedor, é um ambiente que lhe traz paz, tranquilidade. Então esses centros de conciliação têm sido bem interessantes. E também tem os centros de análise de conflito que a gente tem aqui. Então se a gente vê que tem demandas em potencial que podem ocorrer, é feito um estudo por esses centros para identificar qual é a causa disso pra justamente evitar que essas demandas venham a ocorrer.

9. Há alguma prática antiga do judiciário que o/a senhor/a não concorda, mas que permanece na realidade local?

Vou pegar da época em que eu era estagiário pra cá, que é quando tenho contato mesmo. Eu falo mais da JF porque na Justiça Estadual eu tenho muito contato lá. Olha, mudou tanto, tanto, tanto, que talvez fosse mais fácil... e o pessoal que eu tenho contato é um pessoal tão novo, que a princípio eu não consigo, não consigo pensar assim numa prática enraizada que...

Algo nocivo, o senhor consegue identificar.

Por exemplo, na Vara em que eu estagiei, que eu não vou dizer qual é, eu estagiei 8 meses, e só vi o Juiz 2 vezes. Por que? Não é que ele não trabalhava. Ele trabalhava, mas não andava na secretaria, ele não ia na secretaria. Quando tinha que despachar, o pessoal levava até o Gabinete dele, e as vezes em que eu fui no Gabinete dele, nem sequer deixavam eu entrar na sala dele. E as duas vezes em que eu o vi, foi uma vez ele passando e a outra foi que eu tinha que levar um processo até a sala de audiência e aí entreguei. Hoje em dia, acho que a maioria dos juízes são muito acessíveis, são extremamente acessíveis. Qualquer pessoa que quer falar comigo, eu atendo. Até vem gente sem advogado pra falar comigo, eu recebo, mas eu acho melhor com [advogado] porque a pessoa não vai entender nada, não vai entender o problema.

Mas o senhor recebe sem problema?

Recebo. Mas eu evito, não é o ideal. Mas recebo.

Advogados também?

Sim, eu recebo todo mundo. Eu vou direto na Secretaria, tanto é que as reuniões são lá, então eu acho que existe uma interação maior. Antigamente, realmente, o juiz era muito preso no Gabinete. Até o pessoal que trabalhava na Secretaria não tinha acesso. Minha porta fica aberta, por exemplo.

Isso varia de acordo com o tipo de vara?

Depende muito do estilo do juiz. Mas a maioria dos juízes que eu conheço são muito acessíveis.

SOBRE O DESEMPENHO DO PAPEL DE JUIZ/A

10. O/a senhor/a acha que, no Brasil, os juízes recebem o respeito devido, são menos respeitados do que deveriam ser ou mais respeitados do que deveriam ser?

O que você está entendendo por respeito? Eu acho que sim, eu acho que tem o respeito sim, que antigamente era muito confundido com aquele temor reverencial. O que, engraçado, tem mais no Nordeste do que no Sul e Sudeste. As pessoas acho que respeitam lá, mas sem aquele temor reverencial, o que aqui no Nordeste acho que é mais forte. Particularmente aqui, eu quero que me respeitem como eu vou respeitar outra pessoa qualquer. Eu acho que eu nunca fui desrespeitado, nunca me senti desrespeitado. Porque eu sempre procuro também respeitar. Eu acho que esse respeito não deve se confundir com temor reverencial. Em Limoeiro acontecia de, logo quando

eu cheguei, eu entrava numa sala ou na copa, e o pessoal estava conversando, aí eu entrava e o pessoal parava de conversar, eu ficava meio constrangido e saía, e aquilo me incomodava profundamente. Eu me sentia muito isolado, digamos assim. E aí com o tempo, eu falei “Não, gente, tal, eu não mordo”. E aqui não. Mas também aqui no início, obviamente, o pessoal ficava assim, aí você vai conhecendo, e isso vai quebrando o gelo e muda.

11. O que um juiz/a faz cotidianamente para garantir sua autoridade? E o que ocorre quando sua autoridade é afrontada? Já lhe ocorreu algum episódio dessa natureza?

Bom, eu acho que a autoridade é uma coisa muito difícil de se exercer, porque se você não exerce adequadamente, você pode ser desautorizado.

Mas o que é exercer adequadamente a autoridade?

O adequadamente eu acho que é na medida certa, na conta certa. Porque é aquele negócio, se você não exerce autoridade adequadamente, na medida certa, no momento certo, você pode ou ficar desautorizado ou pode ser até um abuso de autoridade. Mas autoridade aí se você for pensar, se você pensar por exemplo no caso de um pai ou de uma mãe: se ele não exerce adequadamente a autoridade de pai, o filho faz o que quer com ele. Do mesmo modo, se ele abusa dessa autoridade, ele estaria passando... Por isso que eu falo que é difícil exercer autoridade porque há uma linha muito tênue entre você ficar aquém do que é devido, ou além do que é devido. Eu acho que você, no caso do juiz, exercer adequadamente a autoridade é você adequar dentro da lei, do que prevê a lei e fazer valer aquela sua decisão, obviamente, dentro dos meios legais disponíveis. Por exemplo, você dá uma decisão, a pessoa descumpre, e você não faz nada? É, fica complicado, você fica desacreditado.

Essa autoridade que o senhor falou é com base legal. Mas há uma autoridade com base em algum valor, princípio? O senhor falou que a Justiça hoje é mais republicana, mais democrática...

Mas veja assim, quando eu falo que a Justiça é mais republicana eu acho que o sentimento hoje de todo mundo, aí é uma coisa mais assim, é, esse sentimento de que assim, antigamente no serviço público em geral existia muito isso de que “isso aqui é meu”. Hoje eu acho que o pessoal sente “Não, isso aqui não é meu, isso aqui está em função nossa, enquanto estivermos no exercício”. Essa caneta não me pertence, esse ar condicionado não me pertence, nada. Eu tento usá-los adequadamente pra finalidade,

mas se a gente for embora amanhã, isso aqui fica, vem outro colega e vai ter que utilizar adequadamente. Mas você falou aí...

Do sistema de valores. Vamos imaginar que o senhor exerce sua autoridade, e fez referência ao pai e ao filho.

Vou te dar um exemplo. A lei permite que eu aplique multa... Vou dar dois exemplos. Uma vez eu tava fazendo uma audiência, e aí era contra o IFAM lá do Ceará. Aí eu já tinha marcado a audiência, tinha dado a liminar... E aí a Presidente do IFAM apareceu lá na audiência e falou assim: "Ah, Dr, aquele seu pedido, a gente vai ver se cumpre". Aí eu falei: "Dra, eu não fiz um pedido, é uma ordem, e se a senhora for descumprir, eu vou ter que tomar alguma medida". Aí ela: "Não, não, então desculpe". Porque, assim, quando eu dou, a gente dá uma ordem, é pra preservar ou salvaguardar os direitos de uma outra pessoa que pediu aquilo, não é um capricho pessoal meu. Às vezes você é até obrigado a tomar uma decisão que você pessoalmente não concorda com aquilo. E aí eu não precisei ela falar mais nada. Eu falei "Olha eu não te pedi, eu dei uma ordem, e se a senhora for descumprir, então vou ter que tomar alguma medida, porque vai prejudicar a outra parte". Então eu acho que exerci adequadamente a autoridade, sem exacerbar dela. E o outro exemplo também é que eu tinha dado uma decisão, e era contra um órgão que vivia descumprindo, e aí eu comecei a botar na decisão assim: "Defiro a liminar, intime-se para cumprir" aí na parte da multa, "deixo de aplicar por hora a multa, por acreditar que a parte irá cumprir a decisão". Aí eu meio que constrangia a pessoa, aí começou a surtir efeito, entendeu? Agora assim, por exemplo, já aconteceu de eu marcar uma audiência, a testemunha não veio, aí marquei outra audiência, foi intimada e não veio, marquei a terceira audiência e mandei a polícia trazê-la, que aí veio sob condução. Então era uma medida extrema, mas que era necessária porque a testemunha se furtava repetidamente, repetidas vezes de comparecer uma audiência, em cuja presença dela era essencial. Aí você manda, é chato, chega a polícia lá, traz a pessoa... mas a Lei permite que eu faça isso em casos desses. A gente também bloquear também umas contas, na alegação de execução. Por exemplo: a pessoa deve 10 mil pra Fazenda Nacional, pra Receita, aí a pessoa vai lá, é citada, não paga, e também não fala nada, aí a lei permite que a gente bloqueie as contas dela. Então você exerce a sua decisão dentro do que a lei permite.

12. Um juiz é um servidor público. Mas o/a senhor/a considera que os Juízes compõem uma categoria diferenciada de servidores? Por quê?

Diferenciada não. Assim, a gente tem todas as obrigações e deveres do servidor público e tem também algumas limitações, que outros não teriam. Por exemplo: a gente só pode dar aula; eu não posso exercer atividade político-partidária. Inclusive o CNJ recentemente vetou até que se manifestasse em redes sociais.

Você concorda com essa decisão do CNJ?

Eu não posso comentar [risos]. A Lomam [Lei Orgânica da Magistratura] proíbe que eu me manifeste sobre processos em curso, tanto meus quanto de outros colegas, a não ser que seja um artigo acadêmico, aí eu poderia.

Então, existe essa limitação. Existe uma falsa percepção de que o juiz pode tudo. Eu particularmente não acho isso.

Como o sr/a acha que a população vê essa questão?

Muitos acham que o juiz pode tudo. Mas no meu caso não, acho que não pode tudo não. É inegável que o juiz sim, exerce uma parcela de poder estatal. Tem o Executivo com os prefeitos, governadores e presidente da República exercendo uma parcela do poder estatal, como tem os parlamentares e os juízes. Isso é inegável, a gente exerce uma parcela do poder estatal. Mas esse exercício do poder estatal nunca é, e nem pode ser pra proveito próprio, pra um engrandecimento próprio. A finalidade é atender a população. A pessoa procura o Judiciário pra que seja reconhecido um direito, e aí o juiz reconhecendo aquele direito, tem que tomar as medidas necessárias pra que aquele direito seja implementado. O Poder Judiciário sem poder exercer adequadamente o seu poder, na verdade fragiliza do direito de quem vem requerer ter assegurado um direito.

13. É difícil ser juiz/a na Subseção Federal de Mossoró, ou seja, há dificuldades locais?

Eu nunca tive, assim, uma dificuldade [local]. Uma coisa ocasional sempre tem...

Mas nada característico daqui?

Não, não. Quando eu cheguei aqui eu tive que me ambientar um pouco com os tipos de processo. Mas se for pra vara do Dr xxxx [citou o nome do Juiz A], eu vou ter que me ambientar, porque os processos dele são bem diferentes dos meus. A matéria é diferente, então eu teria que me ambientar também. Eu cheguei aqui, me ambientei. Também tem a questão da cultura que é diferente em algumas coisas...

Isso não foi um problema?

Não, nem um pouco, não.

A violência, não lhe preocupa aqui?

Preocupa, é uma preocupação sim, mas não uma coisa que me traga uma preocupação maior que em Fortaleza. Natal também, soube que tá violento. Mas não teve nada assim que me trouxe... aliás, que teve até uma coisa melhor, porque aqui são três varas. Nas outras cidades que trabalhei era uma vara única, então me sentia extremamente só, e aqui tenho mais dois colegas, então se tem uma convivência.

14. Quais suas perspectivas profissionais futuras? Pretende desempenhar o papel de juiz até sua aposentadoria, ou almeja seguir outras carreiras? Já se sente muito satisfeito com o papel de juiz?

Eu gosto. Nos primeiros dois anos odiei, era muito trabalho. Mas também tem o lado bom. Quando eu cheguei em Limoeiro pegava o que eu faço hoje e mais um Juizado, era uma loucura aquilo. Nos dois, três primeiros anos foi uma loucura, mas depois de eu ter enfrentado aquilo, tudo que me apareceu foi muito fácil de levar. Porque pra mim nada chega perto daquela experiência. Eu tinha uma quantidade maior de processos pra analisar, aliada à inexperiência. E hoje eu tenho uma quantidade menor que tinha, se bem os processos aqui são bem mais complexos, mas a experiência traz uma facilidade maior em como analisar as coisas, enfretnar as coisas.

Mas o senhor almeja seguir outra carreira, algum dia? Ser desembargador?

Se eu disser que não quero ser desembargador um dia, tô mentindo, porque é algo natural da carreira. Mas tem um pequeno detalhe: como o Tribunal fica em Recife, eu teria que ou me mudar pra Recife, ou ficar indo e voltando, e isso é uma coisa que pesa. Mas pra um dia ser desembargador, vai demorar, porque eu não sou tão... sou muito novo na carreira. Tem mais de 100 juízes na minha frente que estariam aptos a ir para o Tribunal. Então eu um dia chegar a ser desembargador, é difícil. Eu na verdade tenho vontade de estudar Economia, é uma área que me atrai bastante. Eu tinha vontade de fazer algum mestrado, doutorado, nessa área. É uma área que me encanta bastante. Eu tenho outras pretensões sim, que não tem nada ver com Direito.

O senhor tem algum hobby?

Eu treino aikido.

É aluno de aikido?

Eu dou aula de aikido. Eu dava aula aqui em Mossoró, porque aqui não existe ninguém mais graduado que eu. Aí tinha um pessoal que treinava, aí eu aluguei um espaço e treinava com eles. É meu hobby. Na verdade se eu pudesse viver disso, eu viveria. Eu brinco que eu sou um aikidoca que estou juiz, e não o contrário. Eu dou aula de aikido há quase 20 anos.