



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

JAILSOM LEANDRO DE SOUSA

**SEÇÃO JUDICIÁRIA DO RIO GRANDE DO NORTE: modelo organizacional e efetividade administrativa na percepção dos servidores.**

Brasília – DF

2010



JAILSOM LEANDRO DE SOUSA

**SEÇÃO JUDICIÁRIA DO RIO GRANDE DO NORTE: modelo organizacional e efetividade administrativa na percepção dos servidores.**

Monografia apresentada à Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor José Matias-Pereira

Professora Co-orientadora: Mestra Rosana Hoffman Câmara

Brasília – DF

2010

De Sousa, Jailsom Leandro.

Seção Judiciária do Rio Grande do Norte: modelo organizacional e efetividade administrativa na percepção dos servidores/ Jailsom Leandro de Sousa. – Brasília, 2010.

48 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2010.

Orientadores: Prof. Dr. José Matias-Pereira, Profa. Msc. Rosana Hoffman-Camara, Departamento de Administração.

1. Seção Judiciária do Rio Grande do Norte. 2. Modelos Organizacionais. 3. Efetividade Administrativa. I. Título.

**JAILSOM LEANDRO DE SOUSA**

**SEÇÃO JUDICIÁRIA DO RIO GRANDE DO NORTE: modelo organizacional e efetividade administrativa na percepção dos servidores.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

**Jailsom Leandro de Sousa**

Profª MsC. Rosana Hoffman-Câmara  
Professora-tutora Orientadora

Prof. Dr. José Matias-Pereira  
Professor-Examinador

Prof. MsC. Tiago Conde Teixeira  
Professor-Examinador

Brasília, 04 de dezembro de 2010.



Aos meus pais Francisco e Juraci, exemplos sempre presentes.

À minha esposa Aparecida e ao meu filho Olívio, que padeceram comigo as privações de tempo, atenção e lazer durante os nove semestres desta missão.

Aos meus irmãos Dílson, Waldeci, Gildete, Francisco, Luiz, Valdete e Claudete.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de todo o Poder e de toda a Sabedoria e possuidor de um Amor e Compaixão sem limites;

A toda a minha família e aos amigos que tanto me querem bem;

À Justiça Federal, que a cada dia se aperfeiçoa para atender melhor o cidadão;

À Seção Judiciária do Rio Grande do Norte, na pessoa do Diretor do Foro Juiz Federal Dr. Ivan Lira de Carvalho, minha gratidão pelo apoio e pela abertura irrestrita para a realização da pesquisa;

A todos os servidores e colaboradores com os quais tive e tenho a satisfação de trabalhar, em especial os de minha querida Subseção Judiciária de Caicó no período de 05 anos em que lá judiquei e administrei, o meu muito obrigado pelo apoio e inspiração.

Ao professor José Matias-Pereira, primeiro e inesquecível coordenador do Curso de Administração à Distância na Universidade de Brasília

À professora Rosana Hoffman-Câmara, profissional extremamente competente, tutora e orientadora sem igual, minha eterna gratidão.

## RESUMO

Nesta monografia, são tratados os temas modelos administrativos e padrões de efetividade administrativa aplicados a um órgão da justiça federal brasileira. O objetivo geral é identificar o modelo organizacional adotado na Seção Judiciária do Rio Grande do Norte (SJRN) e a efetividade administrativa desse órgão na percepção de seus servidores. Para alcançar o objetivo proposto, realizou-se uma análise em uma amostra de 49 servidores lotados em Natal, de uma população então de 259 servidores lotados em toda a Seção Judiciária. Os dados empíricos foram coletados de julho a setembro de 2010 e processados e analisados estatisticamente. Os resultados indicaram a presença concomitante dos modelos Burocrático, Administração Pública Gerencial e Governo Empreendedor, com destaque para este último, além de algumas características do patrimonialismo. No quesito efetividade, apurou-se que as cinco atividades administrativas típicas escolhidas são em sua maioria avaliadas como eficazes, inefetivas e pouco eficientes. Com base nos resultados, foram apresentadas recomendações. Propõe-se a realização de novos estudos abrangendo a Seção Judiciária e as Subseções e um número maior de atividades administrativas.

Palavras-chave: 1. Modelos Organizacionais. 2. Efetividade Administrativa.  
3. Seção Judiciária do Rio Grande do Norte.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	23
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	27
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	38

### **1 INTRODUÇÃO**

#### **1.1 Contextualização**

A pesquisa realizada teve por objetivo geral identificar o modelo organizacional e a efetividade administrativa na Seção Judiciária do Rio Grande do Norte (SJRN), na percepção de seus servidores. É um estudo de Administração Pública, especificamente de Administração Judiciária ou Administração do Poder Judiciário.

#### **1.2 Formulação do Problema**

Qual o modelo organizacional adotado na Seção Judiciária do Rio Grande do Norte (SJRN) e qual a efetividade administrativa desse órgão, na percepção dos servidores?

#### **1.3 Objetivo Geral**

Identificar o modelo organizacional adotado na Seção Judiciária do Rio Grande do Norte (SJRN) e a efetividade administrativa desse órgão, na percepção de seus servidores.

#### **1.4 Objetivos específicos**

- 1) Conceituar os modelos de gestão administrativa, descrevendo-os e situando-os historicamente;
- 2) Identificar a SJRN, definindo-a, apresentando sua composição, suas atribuições, sua estrutura organizacional, seu corpo funcional e seu corpo dirigente;
- 3) Identificar o modelo organizacional ou os modelos organizacionais vigentes na SJRN;
- 4) Verificar se a realidade estudada confirma a tese de que os modelos organizacionais podem coexistir em uma mesma organização, inexistindo sucessão histórica entre eles;
- 5) Definir efetividade organizacional e efetividade na administração da Seção Judiciária;
- 6) Sugerir ações de melhoria para a administração da SJRN.

## **1.5 Justificativa**

O desenvolvimento de estudos que tratem da administração da Justiça guarda pertinência com as necessidades atuais do Poder Judiciário, pois o constituinte derivado, ao aprovar a Emenda Constitucional nº. 45/2004, no âmbito da Reforma do Judiciário em curso no Brasil, evidenciou a percepção de que o principal problema desse Poder é administrativo, em consonância com o clamor da sociedade brasileira pelo oferecimento de um serviço jurisdicional melhor, mais rápido e efetivo. Aí a importância de a academia produzir mais e mais trabalhos que desenvolvam a crítica e criem conhecimento que dêem substrato aos aperfeiçoamentos administrativos e institucionais que se fazem necessários.

A pesquisa ostenta um grau de ineditismo ante a escassez de estudos referentes à Administração de Seção Judiciária da Justiça Federal.

Existe pertinência também no campo acadêmico abstrato, pois, ao lado do enfoque principal, busca-se também aferir se a realidade estudada confirma a tese de estudiosos da Administração no sentido de que não houve sucessão entre os sistemas administrativos concebidos ao longo da história, de forma que os mesmos

coexistem, sendo aplicados concomitantemente, inclusive em uma mesma organização.

Sob o aspecto da repercussão social, a pesquisa poderá resultar em benefício para a sociedade ao contribuir para o aprimoramento da administração da Justiça, tanto diretamente, ao fornecer elementos para reflexão dos gestores de Seções Judiciárias, quanto indiretamente, ao criar conhecimento, pois a existência deste e a sua difusão são pressupostos para as ações da sociedade que busquem melhorar as instituições e torná-las mais republicanas.

O trabalho está exposto em capítulos sucessivos, sendo a introdução o capítulo primeiro.

O capítulo dois aborda o referencial teórico, apresentando uma visão geral sobre a bibliografia existente acerca do tema. Tem como tópicos os diversos modelos organizacionais concebidos ao longo da história da Administração; a eficácia, eficiência e efetividade na Administração; e a gestão administrativa de uma Seção Judiciária.

No capítulo três é apresentada a metodologia da pesquisa, incluindo a classificação, a definição da população e da amostra, o instrumento e o procedimento de coleta dos dados.

No capítulo quatro efetua-se a análise dos dados e ao final, no capítulo cinco, apresenta-se as conclusões do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, busca-se retratar o estado da técnica, vale dizer, apresentar uma visão geral sobre a bibliografia existente a respeito do tema escolhido. Para tanto, dividiu-se a abordagem em três tópicos para melhor compreensão do tema em estudo.

Inicia-se pela apresentação dos modelos organizacionais aplicáveis à Administração de quaisquer organizações, desde o modelo Burocrático, com menção ao patrimonialismo, passando pelo Gerencialismo até a recente Governança Pública. Em seguida, abordam-se os conceitos de eficácia, eficiência e efetividade, utilizados para a aferição da atuação administrativa. Por fim, partindo-se da explanação sobre a composição da Justiça Federal, aborda-se a organização de uma Seção Judiciária e sua gestão administrativa.

### 2.1 Modelos Organizacionais

Modelos organizacionais são padrões de estruturação das relações organizacionais.

Secchi (2009) aponta quatro modelos organizacionais, os quais agrupa da seguinte forma.

#### 2.1.1 Modelo Burocrático ou *Progressive Public Administration*.

É o mais antigo modelo de administração. No século XVI já era adotado por instituições públicas, militares e religiosas, tendo se difundido para organizações de todos os tipos no século XX (SECCHI, 2009).

A adoção desse modelo na administração pública significou expressivo avanço. Foi precedido pelo patrimonialismo, um sistema de Administração do Estado onde não havia distinção entre as esferas pública e privada, entre os patrimônios privado do governante e o patrimônio público, no qual prevaleciam as relações pessoais e informais.

Segundo Bresser-Pereira (2000), a reforma burocrática no serviço público brasileiro foi implementada nos anos 1930, muito embora o patrimonialismo, enquanto forma de administrar o Estado, ainda sobreviva até hoje na forma de clientelismo – apenas enquanto forma, pois enquanto valor já estaria morto há muito tempo. Para referido autor, a administração patrimonialista é do Estado, mas não é pública, posto que não objetiva o interesse público.

O modelo burocrático é caracterizado pela supremacia da autoridade racional-legal, cuja aceitação da autoridade decorre da crença na legitimidade da lei e demais atos normativos nela fundados. Neste modelo impera a estrutura de poder definida pelas normas formais e não a tradição ou o carisma do líder.

Para Bresser-Pereira (2000, p.16), “a administração pública burocrática é aquela baseada em um serviço civil profissional, na dominação racional-legal weberiana e no universalismo de procedimentos, expressa em normas rígidas de procedimento administrativo”.

Os conceitos teóricos desse modelo foram definidos pelo sociólogo alemão Max Weber nas obras *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo* (1904) e *Economia e Sociedade* (1922).

Suas principais características são a formalidade, o profissionalismo e a impessoalidade:

- a) a formalidade impõe a formalização dos deveres, responsabilidades e estruturas, das comunicações e do processo decisório. O funcionário burocrático seria como uma peça de uma máquina, esperando-se dele um comportamento formal, padronizado e exato (JACOBSEN; CRUZ JUNIOR; MORETO NETO; 2006);
- b) o profissionalismo impõe a valorização do mérito no trabalho, concedendo-se funções e oportunidades segundo a competência técnica. O sistema burocrático pressupõe emprego fixo, carreira regular e divisão do trabalho, pagamento de salário em razão da função e do tempo dedicado (JACOBSEN; CRUZ JUNIOR; MORETO NETO; 2006).
- c) a impessoalidade impõe que as posições hierárquicas e os postos de trabalho pertencem à organização e não às pessoas que os estão ocupando, bem como estabelece linhas bem claras de relacionamento entre as pessoas,

entre estas e a organização e com o público externo (JACOBSEN; CRUZ JUNIOR; MORETO NETO; 2006).

Secchi (2009) aponta como características decorrentes dessas já mencionadas a separação entre o planejamento e a execução das tarefas, a busca de eficiência e eficácia administrativas, a equidade no tratamento dos trabalhadores e destinatários dos serviços e a desconfiança geral com relação à natureza humana.

O mesmo autor apresenta como principais problemas desse modelo a desmotivação dos funcionários decorrentes da prescrição estrita de tarefas – ou desencantamento provocado pela racionalização (THIRY-CHERQUES, 2009), a arrogância dos funcionários no tratamento dos destinatários e a ignorância (desconsideração) das necessidades pessoais em razão da impessoalidade. Aponta, ainda, a resistência a mudanças e o desvirtuamento dos objetivos por apego estrito a normas.

### 2.1.2 Gerencialismo: a Administração Pública Gerencial (APG) e o Governo Empreendedor (GE).

A Administração Pública Gerencial (APG), também conhecida como *New Public Management* (NPM), surgiu no norte da Europa, no Canadá e na Oceania nas décadas de 1980 e 1990. É "um modelo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores da eficiência, eficácia e competitividade" (SECCHI, 2009).

Afirma Secchi (2009, p.355) que o Governo Empreendedor (GE) surgiu nos Estados Unidos em 1992 com a obra *Reinventando o Governo*, de Osborne e Gaebler, e "é um estilo pragmático de gestão pública inspirada na teoria administrativa moderna trazendo para os administradores públicos a linguagem e as ferramentas da administração privada".

Conforme Guimarães (2000, p. 127), para a implantação na Nova Administração Pública "são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão".

Matias-Pereira (2008) afirma que a transição para a Nova Administração Pública busca encontrar respostas para problemas como eficiência, eficácia,

efetividade, legitimidade democrática e impacto das tecnologias da informação na administração. Não obstante esses problemas possam ser comuns a vários países, afirma que a implantação nos diversos países não deve ser automatizada, sendo natural a adaptação da Nova Administração Pública a contornos que considerem a realidade, a história e as instituições locais.

As características comuns à Administração Pública Gerencial e ao Governo Empreendedor são as ênfases na produtividade, na orientação ao serviço, na eficiência na prestação dos serviços, a utilização de mecanismos de mercado na esfera pública (*marketization*) e a *accountability*, esta entendida como a adoção de uma postura de responsabilização, transparência e controle (SECCHI, 2009).

Nesse sentido, ratifica Bresser-Pereira (2000, p.17) que “as reformas administrativas que objetivaram aplicar a Administração Pública Gerencial visavam modernizar o Estado e tornar sua administração pública mais eficiente e voltada para o cidadão-cliente”.

É de observar que o Governo Empreendedor tem uma perspectiva positiva a respeito das pessoas - postura antagônica à desconfiança característica do modelo burocrático weberiano. Bresser-Pereira (2000, p.25) afirma que a administração pública gerencial parte do pressuposto de que também cooperação e espírito público marcam as ações humanas, daí porque se delega autoridade aos administradores públicos, os quais são controlados por meio de cobrança de resultados e por auditorias e também por meio do controle social no regime democrático (vale dizer, as pessoas são dignas de confiança tanto para receber delegação de autoridade quanto para fiscalizar e controlar os resultados dessa delegação).

São preceitos do Governo Empreendedor: buscar ser um governo catalisador, pertencente à comunidade, competitivo, orientado por missões, focado em resultados, orientado ao cliente, empreendedor, preventivo, descentralizado e orientado ao mercado (SECCHI, 2009).

### 2.1.3 Governança Pública (GP).

Por Governança Pública entende-se o modelo organizacional da Administração Pública que propicia uma relação horizontal entre atores públicos e

privados no processo de elaboração de políticas públicas (KOOIMAN, 1993; RICHARDS, SMITH, 2002 *apud* SECCHI, 2009, p.358).

Para Kissler e Heidermann (2006, p. 485), em uma estrutura de governança pública o Estado deixa de ser uma instituição que se diferencia de forma clara e distinta do mercado e da sociedade como acontecia no caso do governo tradicional. Estado, mercado, redes sociais e comunidades constituem mecanismos institucionais de regulamentação que se articulam em diferentes composições ou arranjos.

Afirmam Kissler e Heidermann (2006, p. 480) que a Governança Pública surgiu como resposta às condições insatisfatórias da modernização praticada com base na administração pública gerencial, pois esta, embora tenha gerado mais eficiência e reduzido custos, piorou a qualidade do atendimento com a redução dos postos de trabalho.

Conforme Secchi (2009), a Governança Pública é relacionada ao neoliberalismo por expressar uma mudança do papel do Estado na solução dos problemas públicos. Há um reforço de mecanismos de participação de deliberação na esfera pública, com um resgate da política dentro da Administração Pública e diminuição da importância de critérios técnicos no processo de decisão. As estruturas podem funcionar por meio de mecanismos de hierarquia (governo), mecanismos auto-regulados (mercado) e mecanismos horizontais de cooperação (comunidade, sociedade, redes), que interagem livremente, com pouca ou nenhuma distinção clara entre elas.

A convergência de atores com lógicas distintas (Estado: hierarquia; mercado: concorrência e sociedade civil: comunicação e confiança) tem como preço, para Kissler e Heidermann (2006, p. 486), “a economicização ou mercadização do setor público, ou seja, a transformação do setor público em um empreendimento econômico”, evidenciada pela gerencialização da administração pública, pelas privatizações, terceirizações e parcerias público-privadas e pelo estabelecimento de concorrência entre organizações públicas e privadas e também dentro do setor público.

Ao enumerar as características, o referido autor aponta que o Estado desloca seu papel primordial da implementação para a coordenação e o controle; que

disponibiliza plataformas organizacionais para facilitar o alcance dos objetivos públicos com o envolvimento de cidadãos na construção de políticas públicas, fazendo uso de mecanismos de demarcação deliberativa e redes de políticas públicas; e que ocorre coordenação de atores estatais e não estatais nas ações de governo.

É de chamar a atenção para a afirmativa de Secchi (2009), no sentido de que, ao invés de falar em ascensão, predomínio e declínio de modelos organizacionais, pode-se falar em um processo cumulativo de mudanças nas práticas e valores, de forma que todos esses modelos, e inclusive o patrimonialismo, podem coexistir dentro de uma mesma organização.

## **2.2 Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração.**

Eficácia, eficiência e efetividade são padrões de avaliação da atuação administrativa.

Afirmam Jacobsen, Cruz Junior e Moreto Neto (2006, p. 17) que:

Administrar com eficácia significa atingir os objetivos planejados. Já agir com eficiência implica em alcançar os objetivos dentro dos menores custos, no que se refere ao uso dos recursos. Desse modo, podemos compreender que uma ação administrativa de qualidade é justamente aquela em que se tem, ao mesmo tempo, eficiência e eficácia nos resultados.

Assim, determinada gestão é eficaz quando é capaz de implementar as ações propostas. Gestão eficiente, por sua vez, é aquela que implementa as ações propostas gastando o mínimo de recursos. Ela acrescenta algo à ação eficaz, ou seja, é a ação que, além de ser eficaz, o é gastando o mínimo de recursos.

Gestão efetiva, a seu turno, é aquela que, além de implementar as ações a que se propõe, obtém os resultados almejados. Ferreira (2004, p. 716) define o adjetivo efetivo como aquilo “que se manifesta por um efeito real; positivo”; “que é permanente, estável, fixo”; ou ainda aquilo “que merece confiança; seguro, firme”. Assim, efetivo é o que produz efeitos positivos no mundo factual, é o que

verdadeiramente produz resultados. Dessa forma, ação efetiva é a ação eficaz acrescida do alcance dos resultados desejados.

Transpondo os conceitos para a administração de uma Seção Judiciária, tem-se que esta será eficaz se conseguir implementar as ações necessárias ao bom andamento de cada uma das varas federais no Estado. Terá sido eficiente se fizer isso economizando e aproveitando melhor cada um dos recursos disponíveis e limitados, como, por exemplo, os espaços físicos, a verba orçamentária e os recursos humanos. Terá sido efetiva se, ao final de suas ações, os objetivos perseguidos tiverem sido alcançados, vale dizer, se tiver conseguido, de fato, realizar objetivos que atendam às necessidades dos clientes externos e internos da Justiça Federal. Ou seja, se suas ações geraram melhorias e benefícios que conduzam à satisfação dos jurisdicionados, advogados e fornecedores externos, porque atendidas as suas demandas. Sob a ótica dos colaboradores internos, as ações serão efetivas se conseguirem melhor utilizar os recursos disponíveis, gerar mais e melhores resultados e garantir melhores condições de trabalho para servidores, juízes e demais profissionais que atuam internamente.

### 2.2.1 A Eficiência como princípio da Administração Pública.

A eficiência foi elevada à condição de princípio da administração pública pela Emenda Constitucional nº. 18/98, que a acrescentou ao rol dos princípios constantes do *caput* do artigo 37. Assim, ao lado da moralidade, da impessoalidade, da publicidade, da legalidade, passou a ser princípio da administração também a eficiência.

Há quem critique essa inclusão. Lopes (1998, *apud* FRANÇA, 1999) afirma que a eficiência é finalidade da administração pública, mas que não é princípio porque nada é eficiente por princípio, mas por consequência. Mello (1999, *apud* FRANÇA, 1999) afirma a impossibilidade de esse conceito ser elevado a princípio, tendo em vista sua fluidez e a dificuldade de ser objeto de controle.

França (1999), no entanto, entende que é princípio, pois o que caracteriza um princípio é a possibilidade de este embasar a invalidade de uma conduta administrativa sem necessidade de lei, por ser suficiente para eliminar um atentado

a seu conteúdo, o que é perfeitamente possível em se tratando do conceito de eficiência.

Para referido autor, o conteúdo do princípio da eficiência administrativa determina que a ação administrativa deve atingir efetivamente, e de modo lícito, a finalidade legal. Vale dizer, para que exista eficiência, é necessário que a ação ocorra nos limites da lei e visando alcançar o resultado previsto na lei. Além disso, nota-se nessa definição a inserção da efetividade como pressuposto da eficiência, de forma que somente será eficiente a ação que for efetiva, posicionamento do qual se discorda, por contrariar as definições antes apresentadas ao subverter a independência de cada um dos conceitos (eficácia, eficiência e efetividade).

A procura da eficiência é um dos caminhos necessários para que o Judiciário conquiste junto à sociedade o prestígio de cumpridor de sua função social. Nesse sentido, o próximo item trata da gestão administrativa de uma Seção Judiciária da Justiça Federal.

## **2.3 Gestão Administrativa de Uma Seção Judiciária.**

### **2.3.1. Composição da Justiça Federal.**

Sob a ótica organizacional, a Justiça Federal brasileira é composta por cinco Tribunais Regionais Federais, com sedes em Brasília, Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre e Recife, e vinte e sete Seções Judiciárias, cada uma correspondente a um Estado da federação e ao Distrito Federal (BRASIL, 2009, art. 110), além do Conselho da Justiça Federal (CJF), o qual, segundo a Constituição Federal, tem como atribuição “a supervisão administrativa e financeira da Justiça Federal de primeiro e segundo graus, como órgão central do sistema e com poderes correicionais, cujas decisões terão caráter vinculante” (BRASIL, 2009, art. 105, p.u., II, com a grafia do original).

A Justiça Federal tem por missão, conforme planejamento estratégico para o período 2009-2014, “garantir à sociedade uma prestação jurisdicional acessível, rápida e efetiva no âmbito da Justiça Federal” (CJF, Resolução nº 70/2009). Esse planejamento estratégico foi elaborado pelas cúpulas do Conselho da Justiça Federal e dos cinco Tribunais Regionais Federais. Cada Tribunal Regional elaborou

o seu planejamento estratégico com base no plano estratégico da Justiça Federal. A cada seção judiciária foi facultado elaborar o seu próprio planejamento estratégico, necessariamente alinhado com o do Tribunal respectivo, ou aplicar o planejamento estratégico do tribunal quando inexistente um planejamento específico da Seção.

A Justiça Federal é o ramo da justiça que tem por competência (atribuição) julgar as causas previstas no artigo 109 da Constituição Federal. Dentre as competências previstas no artigo constitucional, destacam-se as ações em que a União Federal, suas entidades autárquicas e empresas públicas forem interessadas na condição de autoras, réis, assistentes ou oponentes, exceto as de acidente do trabalho, de falência e as ações sujeitas à Justiça do Trabalho. Destaca-se também a competência para julgar os crimes que atinjam interesses de quaisquer dessas pessoas e os previstos em tratados e convenções internacionais (BRASIL, 2009).

### 2.3.2 A Organização de uma Seção Judiciária.

Cada Seção Judiciária corresponde territorialmente a um Estado da Federação, estando sediada em sua capital, e ao Distrito Federal. Pode ser dividida administrativamente em subseções judiciárias. Jurisdicionalmente, a Seção é composta por Juízos Federais (Varas), todos com independência jurisdicional para atuar conforme as competências definidas na Constituição e em atos do Tribunal Regional Federal respectivo. As seções judiciárias estão vinculadas a Tribunais Regionais Federais. Ao Tribunal Regional Federal da 5ª Região, sediado em Recife, estão vinculadas as Seções Judiciárias de Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará.

À Seção Judiciária cabe a gestão administrativa da justiça federal no Estado, respeitadas as atribuições das subseções judiciárias, estando as competências de cada qual definidas na Resolução nº 79, de 19/11/2009, do Conselho da Justiça Federal. Referida resolução é base para as informações expostas a seguir.

A Seção Judiciária é administrada por um Diretor do Foro e um ou mais vice-diretores do Foro, auxiliados pelos Diretores das Subseções Judiciárias. O diretor do foro pode delegar competência aos vice-diretores e aos diretores das subseções. Todos são nomeados pelo presidente do Tribunal Regional Federal para mandato de

dois anos, escolhidos geralmente entre os juízes titulares da sede da Seção Judiciária e, no caso de subseções, dentre os juízes titulares nelas lotados.

A administração de uma Seção Judiciária engloba muitas atividades, às quais correspondem as atribuições do Juiz Diretor do Foro previstas na Resolução nº 79 antes citada. Expõem-se, a seguir, exemplos de suas principais atividades ou atribuições:

a) a administração de pessoal, lotando os servidores nas diversas Varas e na Secretaria Administrativa, assim como os relatando de acordo com a lotação ideal. Ao Diretor do Foro compete designar os titulares e substitutos das funções comissionadas e cargos em comissão e conceder gratificações referentes ao exercício de função de direção, chefia e assessoramento;

b) responder pelas obras e as compras de bens e serviços, assim como pela execução orçamentária e financeira.

c) prestar os serviços de apoio administrativo e judiciário, aquele entendido como todas as atividades-meio necessárias para o funcionamento das Varas e este, as atividades-meio ligadas mais diretamente à prestação jurisdicional, como a distribuição de processos e o serviço de contadoria.

d) participar do planejamento do tribunal, tanto com propostas referentes ao orçamento anual quanto ao plano plurianual, cabendo inclusive propor as alterações no quadro ideal por vara ou unidades administrativas, bem como a alteração na organização e estruturação dos serviços administrativos e sugerir a criação, instalação ou especialização de varas em determinadas matérias.

Com relação ao modelo organizacional, pode-se afirmar que, sob o aspecto formal, as seções judiciárias utilizam predominantemente o modelo burocrático, eis que seus quadros são constituídos por cargos públicos com atribuições claramente definidas e o provimento ocorre por concurso público. É tema, porém, a ser verificado na pesquisa, tanto para definir qual o modelo organizacional predominante quanto a coexistência, ou não, de modelos organizacionais.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Busca-se, no presente capítulo, definir o tipo de pesquisa realizada, a população e amostra ou participantes da pesquisa, os instrumentos e o procedimento para coleta e análise dos dados.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

O objetivo geral deste trabalho é identificar o modelo organizacional vigente na Seção Judiciária do Rio Grande do Norte (SJRN) e a efetividade administrativa desse órgão, na percepção de seus servidores, constituindo a identificação do modelo organizacional vigente um de seus objetivos específicos.

Visando atingir esse objetivo, caracterizou-se o tipo de pesquisa, abarcando o delineamento metodológico a seguir exposto.

Classificando a pesquisa segundo taxonomias propostas por Rudio (2009) e Miller (1991), tem-se que **quanto aos fins**, a pesquisa é descritiva, pois revela a situação de determinada organização e estabelece relações entre variáveis.

A pesquisa descritiva é realizada mediante informações obtidas por questionários e entrevistas (Miller, 1991). Triviños (1987, p.100) afirma que ela objetiva “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”.

**Quanto aos meios** de investigação, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica examinou publicações diversas, tais como a Revista de Administração Pública, a Revista Eletrônica sobre Reforma do Estado, livros de Administração, leis federais e resoluções do Conselho da Justiça Federal.

É um estudo de caso porque procura conhecer a realidade de uma organização específica com relativa profundidade; e é pesquisa de campo, eis que realizada em ambiente real, analisando situação efetivamente existente.

**Quanto à técnica ou ao procedimento de coletas de dados**, a pesquisa é quantitativa, eis que utilizado questionário para a coleta de dados.

A pesquisa quantitativa, para Zanella (2009, p. 31) “parte de um plano preestabelecido, com hipóteses e variáveis claramente definidas, e procura medir e quantificar os resultados da investigação, elaborando-os em dados estatísticos”.

## **3.2 População e amostra**

Objetiva-se, no presente tópico, definir quais os participantes da pesquisa, isto é, define-se o ambiente da pesquisa e os critérios de seleção das pessoas que responderão ao questionário.

### **3.2.1 Contextualização do ambiente de pesquisa.**

O ambiente da pesquisa é a Seção Judiciária do Rio Grande do Norte. Por ocasião da realização da pesquisa ela contava com 09 (nove) varas federais, 259 servidores e 18 juízes federais, dos quais metade titulares e metade substitutos. Posteriormente, foi instalada a 10ª Vara Federal, na Subseção Judiciária de Mossoró.

Analisando a estrutura organizacional (Anexo A), em síntese, verifica-se que, subordinada à Direção do Foro, está a Secretaria Administrativa, à qual estão subordinados em linha os núcleos de apoio administrativo, de gestão de pessoas, de tecnologia da informação e o núcleo judiciário.

Integra o núcleo de apoio administrativo as seções de segurança e transporte, de orçamento e finanças, de serviços gerais, de material e patrimônio e de licitações e contratos. Ao núcleo de recursos humanos, subordinam-se as seções de folha de pagamento, de programas de benefícios, de pessoal, de assistência à saúde e seção de biblioteca. Ao núcleo judiciário subordinam-se as seções de contadoria, de distribuição, e de registro e distribuição dos juizados especiais.

A estrutura responsável pela ação administrativa da Seção Judiciária é o gabinete da Direção do Foro e a Secretaria Administrativa, os quais contam com um total de 82 servidores e cujas atividades englobam todas as ações administrativas da Seção Judiciária.

A escolha da SJRN como ambiente de pesquisa permite o estudo sobre o modelo organizacional aplicado a uma organização pública específica, assim como a apuração da percepção de seus servidores sobre a eficiência, eficácia e efetividade de suas atividades administrativas.

### 3.2.2 Critérios de seleção dos respondentes

Conquanto a Seção Judiciária possua funcionários na sede em Natal e nas Subseções Judiciárias de Caicó e Mossoró, optou-se por restringir a pesquisa à sede haja vista a representatividade do universo pesquisado, vez que 82,63% de todos os servidores da SJRN estavam lotados em Natal (214, de um total de 259 servidores).

A opção também garantiu maior impessoalidade, vez que o autor dirigia a Subseção de Caicó quando do início da pesquisa, e minimizou possíveis dificuldades na aplicação da pesquisa em Mossoró.

Foram entrevistados funcionários lotados nas varas e na secretaria administrativa e direção do Foro.

O critério de seleção dos respondentes foi a adesão espontânea, tendo todos sido convidados uniformemente para participar, por meio do envio de mensagem para o e-mail institucional.

## 3.3 Instrumento

Foi utilizado o questionário constante do Apêndice A, preenchido pelos participantes.

As questões apresentadas foram baseadas no referencial teórico apresentado e buscaram: a) categorizar os participantes; b) identificar o modelo ou os modelos de organização vigentes na instituição e a avaliação da atuação administrativa.

## 3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Foi encaminhado e-mail a todos os servidores da SJRN com pedido de

participação aos lotados na Sede, garantindo-se o sigilo dos dados, com o questionário anexado. O questionário respondido foi enviado ao endereço eletrônico do autor da pesquisa.

Dado o grande número de servidores, não foi possível fazer aplicação presencial.

Para maximizar o universo dos participantes, o e-mail com convite e questionário foi enviado quatro vezes, em intervalos regulares, no período de 30 de julho a 04 de setembro de 2010.

Os questionários respondidos foram separados dos e-mails em um arquivo único, para concretizar o anonimato.

Ato contínuo, utilizando o aplicativo Excel da Microsoft, foi feita a transcrição das respostas para uma planilha geral. A seguir, os dados foram separados em planilhas tabelas objetivando a análise de cada um dos tópicos pesquisados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados da pesquisa são apresentados a seguir de forma resumida, com a apresentação de tabelas que expressam a consolidação dos dados colhidos em cada um dos tópicos pesquisados.

A avaliação dos resultados será feita utilizando cálculos de percentuais.

Depois de extraídos e registrados os indicadores estatísticos, executar-se-á a confrontação dos dados apurados com o referencial teórico, de forma a interpretar a realidade segundo a literatura apresentada.

### 4.1 Análise do Perfil dos Respondentes.

A análise do perfil dos respondentes foi objeto das questões 25 a 30 e estão compilados na Tabela 01.

Tabela 01: perfil dos respondentes

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Masculino	29	59,18
Feminino	20	40,82
<b>Lotação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Varas	35	71,43
Secretaria Administrativa	14	28,57
<b>Usuário dos Serviços</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	36	73,47
Não	13	26,53
<b>Grau de Instrução</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Ens. Fundamental Incompleto	0	0
Ens. Fundamental Completo.	0	0
Ensino Médio Incompleto	0	0
Ensino Médio Completo	0	0

Ensino Superior Incompleto	2	4,08
Ensino Superior Completo	11	22,45
Pós-graduação Incompleta	9	18,37
Pós-graduação Completa	27	55,1
<b>Tempo na SJRN</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
de 0 a 03 anos	5	10,2
de 03 a 06 anos	9	18,37
de 06 a 10 anos	9	18,37
de 10 a 15 anos	7	14,29
mais de 15 anos	19	38,77
<b>Tempo no Serviço Público</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
de 0 a 03 anos	0	0
de 03 a 06 anos	7	14,28
de 06 a 10 anos	9	18,38
de 10 a 15 anos	7	14,28
mais de 15 anos	26	53,06

Considerando que foram 49 respondentes, extrai-se que 59,18% dos entrevistados são do sexo masculino e 40,82% do feminino; que 71,43% estão lotados nas Varas e 28,57% na Secretaria Administrativa e Direção do Foro.

Quanto ao tempo de serviço na SJRN, 10,20% dos respondentes têm até 3 anos, 18,37% de 3 a 6 anos, 18,37% de 6 a 10 anos, 14,29% de 10 a 15 anos e 38,77% têm mais de 15 anos de tempo de serviço. Tais números merecem uma ressalva no sentido de que não representam o universo da Seção Judiciária, pois da amostra foram excluídas as Subseções Judiciárias, onde necessariamente ingressam todos os novos servidores, vez que a posse dos novos servidores é precedida de remoção dos mais antigos interessados lotados no interior.

Observada a mesma ressalva, quanto ao tempo de serviço público, tem-se que 14,28% têm de 3 a 6 anos, 18,38% de 6 a 10 anos, 14,28% de 10 a 15 anos e 53,06% têm mais de 15 anos. Verifica-se, assim, que o quadro funcional é relativamente maduro, eis que 38,77% têm mais de 15 anos de serviço na SJRN e 53,06% têm mais de 15 anos de serviço público.

Com relação ao grau de instrução, 4,08% dos respondentes têm o ensino superior incompleto, 22,45% têm o ensino superior completo, 18,37% têm pós-graduação incompleta e 55,10% têm pós-graduação completa. Assim, não há, entre os entrevistados, ninguém que não tenha pelo menos iniciado um curso superior, 95,92% têm pelo menos o ensino superior completo, 73,47% pelo menos iniciaram pós-graduação e 55,10% têm pós-graduação completa.

No que se refere à utilização dos serviços da SJRN, 73,47% dos respondentes ou seus familiares foram usuários dos serviços, e 26,53% dos respondentes ou seus familiares não foram usuários dos serviços da SJRN. Com base nessa informação, conclui-se que a maioria dos servidores conhece a SJRN também sob a perspectiva de usuário final de seus serviços.

## 4.2 Pesquisa do modelo organizacional.

A pesquisa do modelo organizacional ou dos modelos organizacionais vigentes da SJRN foi objeto de dois grupos de questões, consistentes nas questões de nº. 01 a 16 e na questão 17, objetivando aferir a presença de características dos diversos modelos de administração.

As perguntas abordaram as características próprias do modelo Burocrático e do Gerencialismo (Administração Pública Gerencial e Governo Empreendedor) tendo-se excluído características da Governança Pública por se entender que esse modelo não é aplicável à Administração Judiciária, vez que a administração dos órgãos do Poder Judiciário é feita pelo Estado, sem relação horizontal entre atores públicos e privados no processo de elaboração de suas políticas.

A tabela 02 registra as respostas às questões de nº. 01 a 16 e o percentual de concordância e de discordância, excluídas as respostas “não concorda nem discorda”.

Tabela 02: presença de características: patrimonialismo x burocratismo

Característica	DT	D	NC ND	C	CT	R.	R. Líq	%D	%C
1- conf esf públ e privada no local	13	12	10	8	4	47	37	68	32
2- conf esf pública e privada em outr local	9	8	13	12	6	48	35	49	51

3- conf patr públ priv do dirig no local	17	15	5	7	4	48	43	74	26
4- conf patr públ priva do dirig outr local	11	11	7	9	10	48	41	54	46
5- prev relações pessoais e inform no local	12	5	4	21	5	47	43	40	60
6- prev relações pessoais e inform out local	7	4	9	15	13	48	39	28	72
7- realização trab inter pessoal dirig no loc	15	11	6	11	5	48	42	62	38
8- realização trab inter pessoal dirig out loc	7	8	9	15	9	48	39	38	62
9- realização trab int pessoal serv no local	13	13	6	11	3	46	40	65	35
10- realização trab int pessoal serv out loc	7	13	9	12	4	45	36	56	44
11- estr poder normas formais no local	8	5	11	16	7	47	36	36	64
12- estr poder normas formais outr local	2	2	16	16	12	48	32	13	88
13- valorização do mérito conc func oport	2	11	12	18	3	46	34	38	62
14- posições hierq e postos pert org	6	13	11	15	3	48	37	51	49
15- equidade tratamento dos servidores	9	13	15	7	3	47	32	69	31
16- equidade tratamento dos usuários	4	13	9	19	3	48	39	44	56

Analisando a tabela, percebe-se uma divisão quanto à existência, ou não, de confusão entre as esferas pública e privada na SJRN, pois, quando indagados sobre seu local de trabalho, os respondentes discordam que nele haja essa confusão, mas há um empate quanto à sua existência em outro local da SJRN (no local de trabalho do respondente na SJRN, a soma das respostas discordância total e discordância simples representou um percentual total de 68%; enquanto quando se refere a outro local na SJRN, a discordância obteve 49% dos votos e a concordância, 51%).

Quanto a existir confusão entre o patrimônio público e o privado do dirigente na SJRN, 74% discordaram que ela exista em seu local de trabalho e 54% discordaram que exista em outro local da SJRN.

Quanto à prevalência das relações pessoais e informais em detrimento das relações formais e impessoais, 74% concordaram que exista em seu local de trabalho e 72% concordaram que exista em outro local da SJRN.

À indagação sobre a realização de trabalho de interesse pessoal do dirigente, 62% discordaram que exista em seu local de trabalho e 62% concordaram que exista em outro local da SJRN.

No entanto, quando indagada a realização de trabalho de interesse pessoal

de servidor, harmonicamente é predominante a discordância de sua existência (65% discordaram que exista em seu local de trabalho e 56% discordaram que exista em outro local da SJRN).

Também há concordância harmônica sobre se impera a estrutura de poder definida pelas normas formais e não a tradição ou o carisma do líder (no local de trabalho na SJRN e em outro local, obtiveram-se, respectivamente, 64% e 88% de concordância).

Predomina a percepção de que há a valorização do mérito no trabalho na SJRN, sendo as funções e oportunidades concedidas segundo a competência técnica, tendo 62% concordado com a afirmativa.

Há um impasse a respeito de se as posições hierárquicas e os postos de trabalho pertencem à organização e não às pessoas que os ocupam. Isso porque a discordância obteve 51% dos votos e a concordância, 49%.

Indagados sobre a existência de equidade no tratamento dos servidores na SJRN, a discordância obteve 69% dos votos.

Porém, predomina, por 56% a 44%, a percepção de que há equidade no tratamento dos destinatários dos serviços, aqui entendidos os usuários externos.

Verifica-se, assim, que esse primeiro bloco de questões faz um confronto entre características do patrimonialismo e do Burocratismo. Entre as duas opções, constata-se que as características do burocratismo predominam amplamente, embora haja, ainda, algumas características do patrimonialismo.

São características do burocratismo predominantes: inexistência de confusão entre patrimônio público e privado do dirigente, o império da estrutura de poder definida pelas normas formais e não a tradição ou o carisma do líder, a não realização de trabalhos de interesse pessoal do servidor na SJRN e a valorização do mérito para a concessão de funções e oportunidades.

Foram constatadas as seguintes características de patrimonialismo: o tratamento dos servidores sem equidade, a realização de trabalhos de interesse do dirigente em outro local da SJRN que não o de trabalho do respondente e a prevalência das relações pessoais e informais em detrimento das relações formais e impessoais.

Há uma divisão nas respostas referentes a “se as posições hierárquicas e os postos de trabalho pertencem à organização ou às pessoas que os estão ocupando” e “se há confusão entre as esferas pública e privada em outro local da SJRN”, o que evidencia, um só tempo, a convivência de patrimonialismo e de burocratismo.

Passando à questão 17, observa-se que ela contém 15 características próprias dos modelos Burocrático e Gerencialismo (Administração Pública Gerencial e Governo Empreendedor), sendo facultado ao respondente apontar quais dessas características percebe presentes na SJRN, sendo possibilitada a marcação de mais de uma resposta. A tabela 03 apresenta o número de citações atribuídas a cada característica e percentual de respondentes que citaram a característica.

Tabela 03: características de modelos de administração: burocratismo e, gerencialismo (APG e GE).

	<b>Característica</b>	<b>Citações</b>	<b>Percentual</b>
1	eficácia	30	61
2	eficiência	18	37
3	competitividade	14	29
4	impessoalidade	20	41
5	formalidade	34	69
6	ênfase na produtividade	32	65
7	orientação ao serviço	28	57
8	utilização de mecanismos de mercado	7	14
9	postura de responsabilização, transparência e controle	21	43
10	orientada para o cidadão-cliente	31	63
11	orientada por missões	9	18
12	foco nos resultados	30	61
13	instituição empreendedora	13	27
14	instituição preventiva	4	8
15	descentralização	12	24

A análise desses dados considerou o número de pessoas que assinalaram constatar a característica nas ações da SJRN, calculando-se o percentual tendo em conta que todos os 49 participantes responderam a questão.

Seis características foram citadas por mais de 50% dos servidores (entre parênteses consta o percentual obtido e as iniciais do modelo de administração a que se refere a característica): formalidade (69%, B), ênfase na produtividade (65%, GE), orientação para o cidadão cliente (63%, GE), eficácia (61%, B), foco nos resultados (61%, GE) e orientação ao serviço (57%, APG/GE).

Os percentuais indicados permitem identificar que são predominantes na administração da SJRN quatro características do Governo Empreendedor, sendo uma destas também da Administração Pública Gerencial, e duas do Burocratismo. Essa constatação confirma a assertiva de Secchi (2009) de que os modelos organizacionais não se sucedem, mas coexistem, bem como as conclusões extraídas da Tabela 02 confirmam o entendimento de Bresser-Pereira (2000) no sentido de que o patrimonialismo ainda sobrevive como forma no serviço público (embora não mais como valor).

Nota-se, também, que nove características foram mencionadas abaixo de 50%, sendo duas do Burocratismo, sete do Governo Empreendedor e, dentre estas, duas que se classificam também como da Administração Pública Gerencial. São elas: postura de responsabilização, transparência e controle (43%, APG/GE) impessoalidade (41%, B); eficiência (37%, B/GE/APG); competitividade (29%, GE); instituição empreendedora (27%, GE); descentralização (24%, GE); orientada por missões (18%, GE); utilização de mecanismos de mercado (14%, APG/GE) e instituição preventiva (8%, GE).

As seis características que receberam menos de 33% de citações são todas do Governo Empreendedor (uma, ao mesmo tempo, é da Administração Pública Gerencial) e nenhuma é do Burocratismo, o que significa que, conquanto o modelo Governo Empreendedor seja o predominante, com muitas características inequivocamente reconhecidas pela maioria dos servidores, outras características suas não são reconhecidas, enquanto, por outro lado, as características do Burocratismo são reconhecidas de maneira mais distribuída, não sendo negadas pela maioria dos servidores.

Por outro lado, as características com menos citações (instituição preventiva – 8%, utilização de mecanismos de mercado – 14%, e orientação por missões – 18%) podem ser consideradas como praticamente ausentes, dado o grande

percentual de servidores que não as identificou como presentes na organização (92%, 86% e 82% respectivamente).

Em síntese interpretativa dos dados referentes à questão 17, verifica-se como predominante na SJRN o modelo de administração denominado Governo Empreendedor, sendo, ao mesmo tempo, constatadas como ausentes as seguintes características desse modelo: orientação por missões, utilização de mecanismos de mercado e instituição preventiva.

O segundo modelo predominante é o Burocratismo, especialmente em função das características formalidade e eficácia, posto que as demais características do Burocratismo se apresentam abaixo da média, quais sejam, impessoalidade e, principalmente, eficiência. Em consonância inclusive com o apurado no bloco de questões nº 1 a 16, no qual se constatou a prevalência das relações pessoais e informais em detrimento das relações impessoais e formais.

Em seguida, tem-se como também presente característica da Administração Pública Gerencial, a orientação ao serviço, merecendo registro que essa característica é também do Governo Empreendedor.

### **4.3 Avaliação do desempenho da atuação administrativa.**

A avaliação do desempenho da atuação administrativa considerando os padrões de eficácia, eficiência e efetividade foi objeto do bloco de questões nº. 18 a 24.

Os respondentes foram convidados a se manifestarem sobre cinco atividades típicas da administração da Seção Judiciária, classificando o atuar administrativo segundo uma das seguintes opções: 1) não implementa a ação; 2) implementa a ação, mas não obtém os resultados planejados; 3) implementa a ação, mas não obtém os resultados planejados, mas a implementação ocorre com os menores custos; 4) implementa a ação e obtém os resultados planejados; e 5) implementa a ação e obtém os resultados planejados, com os menores custos. As possibilidades de respostas buscaram retratar os conceitos de eficácia, eficiência e efetividade.

Quando da apuração, optou-se por somar as respostas atribuídas às perguntas 2 e 3, eis que ambas configuravam situação de inefetividade. Assim, as

respostas foram enquadradas como eficaz, inefetivo, eficaz e eficiente.

A tabela 04 aponta o número de citações atribuído a cada característica.

Tabela 04: avaliação de desempenho em atividades típicas da SJRN

Atividade	A Ineficaz		B+C Inefetivo		D Eficaz		E Eficiente	
	voto s	%	voto s	%	voto s	%	voto s	%
	18 Lotar servidores nas Varas e Sec Ad	2	4	16	35	25	54	3
19 Relotar servidores – lotação ideal	14	31	15	33	15	33	1	2
20 Realiza obras compras bens serv	2	4	19	41	17	37	8	17
21 Serviços de apoio administrativo	1	2	17	37	21	46	7	15
22 Serviços de apoio judiciário	1	2	9	20	31	67	5	11
23 Fornecer cursos e treinamentos	0	0	16	34	23	49	8	17
24 Forn equip, instr e meios de trab	0	0	16	34	20	43	11	23

A análise da tabela 04 revela os seguintes conceitos sobre ações administrativas típicas da Seção Judiciária.

A lotação de servidores nas Varas e Secretaria Administrativa é eficaz, porém inefetiva. A eficácia obteve 25 votos, equivalente a 54%, e a inefetividade obteve 16 votos, ou 35% dos votos totais. A eficiência obteve 7%, valor que mostra que o serviço é tido como ineficiente, e a ineficácia obteve apenas 4%, confirmando o alto conceito apurado de eficácia.

A avaliação da atividade relotação de servidores de acordo com a lotação ideal destacou-se pela baixa pontuação atribuída ao conceito eficiente, apenas 01 voto (2% do total), e pelas pontuações similares para os conceitos de eficácia (15), ineficácia (14) e inefetividade (15), correspondentes a 33%, 31% e 33% do total. A interpretação desses dados é no sentido de que o serviço é avaliado como ineficiente e inefetivo, além de existir um empate entre eficácia e ineficácia (isto significa que apenas praticamente metade entende que a atividade de relotação é realizada e, mesmo para esses, ela é considerada ineficiente e inefetiva).

A realização de obras e compra de bens e serviços necessários à Justiça Federal obteve como majoritárias as avaliações de que o serviço é eficaz e inefetivo, tendo a inefetividade obtido 19 votos (41%) e a eficácia, 17 votos (37%). A eficiência obteve 08 votos (17%) e a nota atribuída à ineficácia (02 votos ou 4%) confirma o bom conceito de eficácia apurado.

O serviço de apoio administrativo é predominantemente avaliado como eficaz, tendo obtido 21 votos, 46%, e também inefetivo (17 votos, 37%). O conceito de eficiente obteve 07 votos (15%) e o de ineficaz obteve apenas 01 voto (2%), confirmando o bom conceito de eficácia indicado.

O serviço de apoio judiciário é altamente avaliado como eficaz, tendo obtido 31 votos, equivalente a 67%. Os demais conceitos obtiveram votações bem inferiores: inefetivo (09 votos, 20%), eficiente (05 votos, 11%) e ineficaz (01 voto, 2%). Este serviço foi o melhor avaliado, tendo obtido o melhor conceito de eficácia e o menor conceito de inefetividade.

O fornecimento de cursos e treinamentos para os servidores é predominantemente avaliado como eficaz, tendo obtido 23 votos, equivalente a 49%, e inefetivo (16 votos ou 34%). O conceito de eficiente obteve 08 votos (17%) e o de ineficaz não obteve pontuação, evidenciando um consenso de que não é ineficaz e confirmando o bom conceito de eficácia apurado.

O fornecimento de equipamentos, instrumentos e meios de trabalho é predominantemente avaliado como eficaz, com 20 votos, equivalente a 43%, e a avaliação de que o serviço é inefetivo obteve 16 votos (34%). O conceito de eficiente obteve 11 votos (23%) e o de ineficaz não obteve votação, mostrando um consenso de que não é ineficaz e confirmando o bom conceito de eficácia apurado.

Em resumo, quanto à efetividade administrativa, chega-se às seguintes conclusões:

- a) a avaliação predominante é que os serviços são eficazes;
- b) em segundo lugar, que são inefetivos;
- c) que a eficiência foi avaliada sempre abaixo da média;

d) que se destaca como serviço mais eficiente o fornecimento de equipamentos, instrumentos e meios de trabalho (23%), e como menos eficiente a relocação de servidores de acordo com a lotação ideal (2%);

e) que a serviço de relotar servidores de acordo com a lotação ideal foi conceituado como o mais ineficaz (31%, frente aos 4% da segunda atividade pior avaliada);

f) que a relocação de servidores de acordo com a lotação ideal não é feita na visão de praticamente metade dos servidores, dado o quase empate entre eficácia e ineficácia (33% e 31% dos votos, respectivamente);

g) que há consenso de que os serviços de fornecer cursos e treinamentos e fornecer equipamentos, instrumentos e meios de trabalho não são ineficazes, tendo em vista que ambos não obtiveram nenhum voto nesse sentido.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa realizada objetivou apurar o modelo organizacional vigente na Seção Judiciária do Rio Grande do Norte, verificar se coexistiam modelos organizacionais e investigar a efetividade dos serviços prestados, na percepção dos servidores.

Sua realização contribui para o conhecimento da realidade estudada e para o aperfeiçoamento da administração da Justiça. Revela importância em face da ausência de estudos específicos tratando de modelos organizacionais aplicados a Seções Judiciárias e sobre a efetividade administrativa destas. Pode motivar outros estudos no órgão ou em outros do Poder Judiciário, abordando o mesmo tema ou outros correlatos.

As teorias de base da pesquisa foram apresentadas no referencial teórico, onde se discorreu sobre os modelos organizacionais desenvolvidos ao longo da história (Burocrático, Nova Administração Pública, Governo Empreendedor e Governança Pública), a organização de uma Seção Judiciária, os padrões de avaliação da efetividade administrativa e a aplicação destes às atividades administrativas típicas de uma Seção Judiciária.

Tendo-se optado por pesquisa quantitativa, o método para coleta dos dados consistiu na aplicação de um questionário aos servidores lotados na sede da Seção Judiciária, com envio e resposta por meio de correio eletrônico.

Os dados coletados revelaram a presença de características dos modelos organizacionais Governo Empreendedor, Burocratismo e Administração Pública Gerencial, com predominância para o primeiro, além de três características próprias do patrimonialismo, confirmando a afirmativa teórica de que os modelos organizacionais não se sucedem, mas coexistem, inclusive em uma mesma organização.

Cumprido registrar que a presença do patrimonialismo na administração pública não é positiva, pois a administração patrimonialista não é pública, posto que não busca o interesse público, mas particular, atentando contra o princípio republicano.

A notável prevalência das características do modelo Governo Empreendedor, não obstante a existência de características do patrimonialismo, evidencia um modelo administrativo avançado, profissional, em que se destacam as preocupações ênfase na produtividade, orientação para o cidadão cliente, foco nos resultados, orientação ao serviço e postura de responsabilização, transparência e controle.

Com relação à avaliação de desempenho, apuraram-se como predominantes as percepções de que os serviços administrativos da SJRN são eficazes e (porém) inefetivos. O serviço de apoio judiciário destacou-se como o mais eficaz e o de relocação de servidores segundo a lotação ideal como o menos eficaz.

A avaliação de desempenho, assim, evidenciou a percepção de que a administração não tem sido efetiva e nem satisfatoriamente eficiente em suas ações, necessitando, portanto, aprimorar seu proceder administrativo para alcançar indicadores mais positivos que o de eficaz, vez que este sozinho não atende ao conjunto de expectativas dos usuários dos serviços.

Merece registro a predominância elevadíssima da percepção dos servidores de que não são tratados com equidade.

Dessa forma, nota-se que o trabalho atingiu os objetivos propostos, eis que se conseguiu identificar o modelo ou os modelos administrativo vigentes na SJRN, bem como aferir a procedência da assertiva de que modelos distintos podem coexistir em uma mesma organização, assim como se apurou a efetividade de algumas atividades administrativa típicas da SJRN.

O estudo deparou-se com limitações, consistentes no fato de não se ter incluído os servidores lotados nas varas do interior, os quais, embora não sejam em grande número, vivenciam uma realidade peculiar cada vez mais presente e relevante dada a expansão da interiorização da Justiça Federal; e na abstenção dos respondentes diante de certas perguntas, nas quais foi significativo o número de respostas “não concordo e nem discordo”. Além dessas, também consistiram limitações a ausência de precisão terminológica em perguntas referentes às características organizacionais e a falta de clareza na categorização dos indicadores de desempenho com uma confrontação direta eficaz/ineficaz, eficiente/ineficiente e efetivo/inefetivo.

Em síntese, conclui-se que:

1) A pesquisa foi satisfatória em face do atingimento de seus objetivos geral e específicos;

2) A Seção Judiciária do Rio Grande do Norte aplica os modelos de administração Governo Empreendedor, Administração Pública Gerencial e Burocrático, com grande prevalência do primeiro, existindo também sinais do modelo patrimonialista;

3) Confirmou-se, na realidade da SJRN, a afirmativa teórica de que não há uma sucessão histórica de modelos administrativos e que os mesmos podem coexistir em uma mesma organização;

4) A avaliação predominante dos serviços administrativos da SJRN é que são eficazes, inefetivos e pouco eficientes.

A título de recomendação sugere-se: a) a adoção de medidas que eliminem as características de patrimonialismo apuradas - falta de equidade no tratamento dos servidores, realização de trabalhos de interesse pessoal do dirigente e prevalência das relações informais e pessoais em detrimento das relações formais e impessoais; b) a adoção de medidas que aumentem a efetividade e a eficiência nas ações administrativas em geral – fazendo frente à predominância de inefetividade e ao baixo grau de eficiência atuais; c) que se implementem ações objetivando relotar servidores de acordo com a lotação ideal.

Propõe-se, ainda, o aprofundamento do estudo com a realização de nova pesquisa abrangendo a Seção Judiciária e as Subseções e um número maior de atividades administrativas - todas as principais da Secretaria Administrativa e também as atividades administrativas das Varas.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, Conselho da Justiça Federal. **Resolução nº. 79, de 19/11/2009**, publicada no DOU de 26/11/2009. Disponível em <http://daleth2.cjf.jus.br/download/res079-2009.pdf>, acesso em: 15 de maio de 2010.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. In: **Vade Mecum RT**. 4.ed.rev.ampl. e atual. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2009.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n.4, p. 7-26, jul./ago. 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**, 3.ed.rev. e atual. Curitiba: Positivo, 2004.

FRANÇA, Vladimir da Rocha. Eficiência Administrativa na Constituição Federal. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado (RERE)**, Salvador, n. 10, junho/julho/agosto, 2007. Disponível em <<http://www.direitodoestado.com.br/rere.asp>>, acesso em: 12 de maio de 2010.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-40, maio/jun. 2000.

JACOBSEN, Alessandra Linhares; CRUZ JUNIOR, João Benjamin da; MORETO NETO, **Administração: Introdução e Teorias**. Sistema Universidade Aberta do Brasil, Brasília: 2006.

KISSLER, Leo; HEIDERMAN, Francisco G. Governança Pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-99, maio/jun. 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7ed. 4.reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José, Administração Pública Comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia, **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 61-82, jan./fev. 2008.

RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 36.ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública** [on-line], vol.43, n.2, pp. 347-369, 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2>. Acesso em: 09 de maio de 2010.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto, Max Weber: o processo de racionalização e o desencantamento do trabalho nas organizações contemporâneas, **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 4, p. 897-918, jul./ago. 2009.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário

Nas questões a seguir, marque de 1 a 5, conforme discorde totalmente ou concorde totalmente com as afirmativas.

ITEM	disco rdo Total ment e	Disco rdo	Nem Concor do e Nem Discor do	Concor do	Concor do Totalm ente
01) No meu local de trabalho já constatei confusão entre as esferas públicas e privada.					
02) Em outro local da SJRN já constatei confusão entre as esferas públicas e privada.					
03) No meu local de trabalho já constatei confusão entre os patrimônios público e privado do dirigente.					
04) Em outro local da SJRN já constatei confusão entre os patrimônios público e privado do dirigente.					
05) No meu local de trabalho já constatei a prevalência das relações pessoais e informais em detrimento das relações formais e impessoais.					
06) Em outro local da SJRN já constatei a prevalência das relações pessoais e informais em detrimento das relações formais e impessoais.					
07) No meu local de trabalho já constatei a realização de trabalho que visava o interesse pessoal do dirigente (chefe imediato ou mediato) e não o interesse público					
08) Em outro local da SJRN já constatei a realização de trabalho que visava o interesse pessoal do dirigente (chefe imediato ou mediato) e não o interesse público					
09) No meu local de trabalho já constatei a realização de trabalho que visava o interesse pessoal do servidor e não o					

interesse público					
10) Em outro local da SJRN já constatee a realização de trabalho que visava o interesse pessoal do servidor e não o interesse público.					
11) No meu local de trabalho impera a estrutura de poder definida pelas normas formais e não a tradição ou o carisma do líder.					
12) Em outro local da SJRN impera a estrutura de poder definida pelas normas formais e não a tradição ou o carisma do líder.					
13) Na SJRN há a valorização do mérito no trabalho, concedendo-se funções e oportunidades segundo a competência técnica.					
14) Na SJRN está claro que as posições hierárquicas e os postos de trabalho pertencem à organização e não às pessoas que os estão ocupando.					
15. Na SJRN há equidade no tratamento dos servidores.					
16. Na SJRN há equidade no tratamento dos destinatários dos serviços.					

17. Quais desses itens você vê nas ações da SJRN?

- eficácia (efetua ações planejadas)
- eficiência (efetua ações planejadas, com os menores custos no que se refere à utilização de recursos).
- competitividade
- impessoalidade
- formalidade
- ênfase na produtividade
- orientação ao serviço;
- utilização de mecanismos de mercado; Caso deseje, exemplifique: \_\_\_\_\_.
- adoção de uma postura de responsabilização, transparência e controle.
- orientada para o cidadão-cliente
- orientação por missões
- foco em resultados
- instituição empreendedora,
- instituição preventiva, que se antecipa aos problemas. Caso deseje, exemplifique: \_\_\_\_\_.
- descentralização.

Para as questões a seguir, classifique as ações da SJRN conforme os parâmetros abaixo indicados:

A – não implementa a ação;

B – implementa a ação, mas não obtém os resultados planejados;

C – implementa a ação, mas não obtém os resultados planejados, e a implementação ocorre com os menores custos no que se refere à utilização de recursos;

D – implementa a ação e obtém os resultados planejados;

E – implementa a ação e obtém os resultados planejados, com os menores custos no que se refere à utilização de recursos.

18. ( ) Lota os servidores nas diversas Varas e na Secretaria Administrativa,

19. ( ) Relota os servidores de acordo com a lotação ideal

20. ( ) Realiza as obras e as compras de bens e serviços necessários à Justiça Federal.

21. ( ) Presta os serviços de apoio administrativo, ou seja, as atividades-meio necessárias para o funcionamento das Varas.

22. ( ) Presta os serviços de apoio judiciário, ou seja, as atividades-meio ligadas diretamente à prestação jurisdicional, como a distribuição de processos e o serviço de contadoria.

23. ( ) Fornece cursos e treinamentos para capacitação dos servidores.

24. ( ) Fornece equipamentos, instrumentos e meios de trabalho.

Nas perguntas a seguir, assinale com X uma das alternativas:

25 - sexo

( ) masculino

( ) feminino

26 – Lotação:

( ) Secretaria Administrativa ou gabinete da Direção do Foro

( ) Varas

27 - tempo de serviço na SJRN

( ) até três anos

( ) de três a seis anos

( ) de seis a dez anos

( ) de dez a quinze anos

( ) mais de quinze anos

28 - tempo de serviço público

( ) até três anos

( ) de três a seis anos

( ) de seis a dez anos

( ) de dez a quinze anos

( ) mais de quinze anos

29 - Formação

( ) ensino fundamental incompleto;

( ) ensino fundamental completo;

( ) ensino médio incompleto

( ) ensino médio completo

( ) ensino superior incompleto

( ) ensino superior completo

- pós-graduação incompleta
- pós-graduação completa

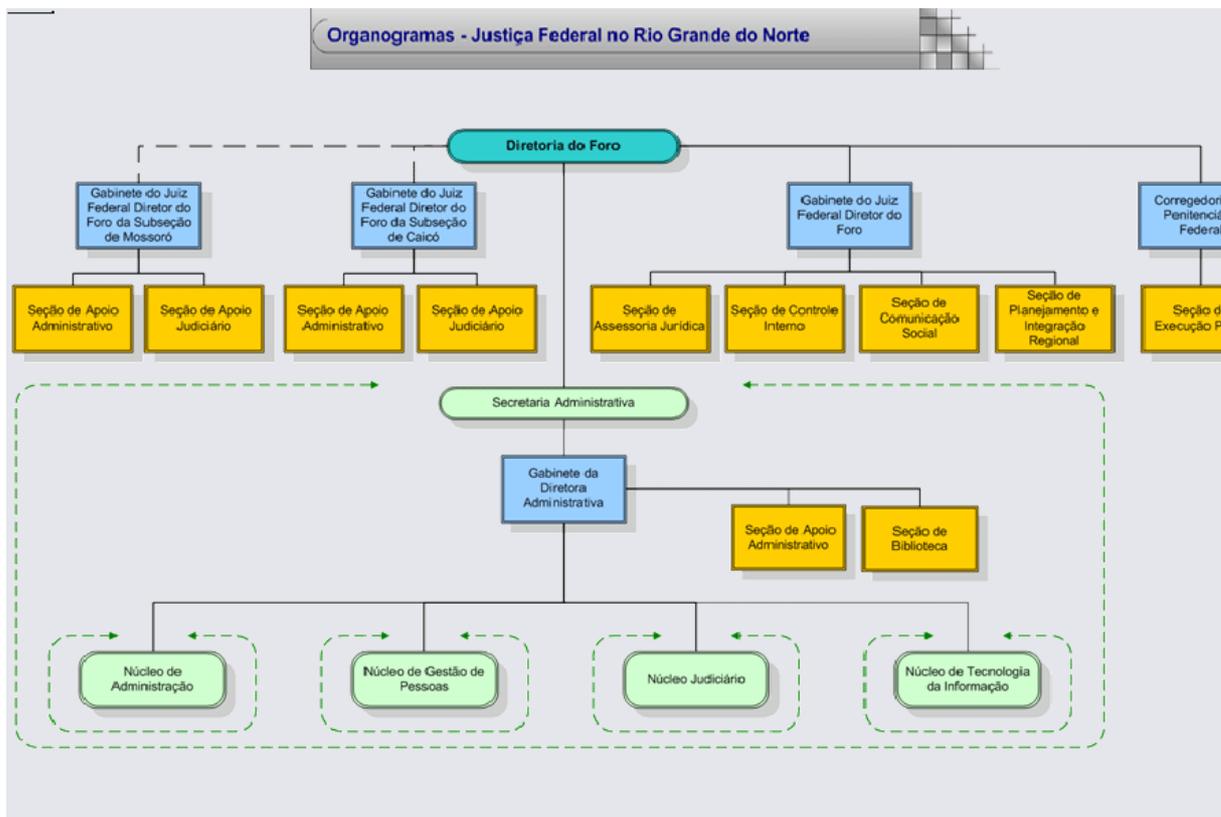
30 – Você ou algum familiar seu já foi usuário dos serviços da SJRN nos últimos dez anos?

- sim
- não

Muito obrigado!

## ANEXOS

### Anexo A – Organograma da SJRN



Organograma Geral (Sem as Varas)

## Organogramas dos Núcleos

