



**ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO**  
**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO – FJP**  
**Programa de Mestrado em Administração Pública**

**Rodolfo Farah Gieseke**

**PROCESSOS DE MUDANÇA:**  
**O CASO DO TRF DE MINAS GERAIS**

**Belo Horizonte**

**2024**

**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO – FJP**  
**ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO**  
**Programa de Mestrado em Administração Pública**

**PROCESSOS DE MUDANÇA:**  
**O CASO DO TRF DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius G. da Cruz

Belo Horizonte

2024

G455p Gieseke, Rodolfo Farah.  
Processos de mudança: o caso do TRF de Minas Gerais / Rodolfo Farah  
Gieseke. - Belo Horizonte, 2024.  
135 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro,  
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2024.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz

Bibliografia: f. 125-131

1. Mudança organizacional. 2. Brasil. Tribunal Regional Federal (6. Região). 3.  
Desenvolvimento organizacional. 4. Poder judiciário - Minas Gerais. I. Cruz, Marcus  
Vinícius Gonçalves da. III. Título.

CDU 658.016(815.1)

**ATA DA DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTADO, INSTITUIÇÕES E GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS  
TURMA M-2022/2024**

Aos vinte e um dias do mês de março do ano de dois mil e vinte e quatro, foi realizada a defesa pública da dissertação intitulada "PROCESSOS DE MUDANÇA: O CASO DO TRF DE MINAS GERAIS", elaborada por RODOLFO FARAH GIESEKE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Administração Pública, Área de Concentração: Estado, Instituições e Gestão de Políticas Públicas, da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho-EG, da Fundação João Pinheiro – FJP. Após a apresentação do trabalho, o mestrando foi arguido pelos membros da Comissão Examinadora composta pelos professores: Doutor Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz - (FJP) - Orientador, Doutora Laura Angélica Moreira Silva – (FJP) – Avaliadora, Doutor Carlos Henrique Borlido Haddad - (UFMG) – Avaliador e Doutor José Hermelindo Dias Vieira Costa - (AGE)– Avaliador. A Comissão Examinadora reuniu-se para deliberar e considerando que a dissertação atende aos requisitos técnicos e acadêmicos previstos na legislação do Programa, decidiu por unanimidade pela sua **APROVAÇÃO**.

Documento assinado digitalmente  
 **MARCUS VINÍCIUS GONÇALVES DA CRUZ**  
Data: 23/03/2024 11:20:30-0300  
Verifique em <https://validar.fjp.gov.br>

**Doutor Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz - (FJP) – Orientador**

Documento assinado digitalmente  
 **LAURA ANGÉLICA MOREIRA SILVA**  
Data: 23/03/2024 14:20:03-0300  
Verifique em <https://validar.fjp.gov.br>

**Doutora Laura Angélica Moreira Silva – (FJP) – Avaliadora**

Documento assinado digitalmente  
 **CARLOS HENRIQUE BORLIDO HADDAD**  
Data: 24/03/2024 12:47:53-0300  
Verifique em <https://validar.fjp.gov.br>

**Doutor Carlos Henrique Borlido Haddad - (UFMG) – Avaliador**

Documento assinado digitalmente  
 **JOSÉ HERMELINDO DIAS VIEIRA COSTA**  
Data: 22/03/2024 14:30:44-0300  
Verifique em <https://validar.fjp.gov.br>

**Doutor José Hermelindo Dias Vieira Costa - (AGE)– Avaliador**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela presença em minha vida, abrindo-me caminhos inimagináveis de maneira divina, direcionando minhas escolhas, levantando-me em minhas quedas e me concedendo a saúde necessária para alcançar a conclusão desta etapa.

À amada esposa Cláudia, meu primeiro e único verdadeiro amor, mulher guerreira, fiel companheira, profissional dedicada, ouvinte, leitora, fotógrafa familiar nas horas vagas e debatedora de minhas ideias.

Aos amados filhos, Luiza Helena (primogênita que nos alegra com seu imenso dom musical), João Vitor (nosso futuro *designer* e já ilustrador nesta pesquisa) e Alice (nossa caçula, que exala doçura e simpatia), todos fonte de inspiração para a vida e compreensivos com minhas ausências ao longo destes 30 meses.

Ao meu querido pai Carlos, que junto com minha saudosa mãe Marilena, oportunizou e incentivou, antes, hoje e sempre, a educação, a perseverança familiar, a retidão de caráter e o aperfeiçoamento contínuo.

Aos também queridos sogros Luiza Marilac e Antônio César exemplos de pessoas acolhedoras, que também como pais, me inspiraram e incentivaram, desde a juventude, a percorrer a carreira pública.

Aos meus eternos irmãos, Alexandre, Cicero e Leticia (consanguíneos), bem como aos irmãos por afinidade Gustavo/Nara (compadres, vizinhos e colegas, etc) e Leonardo/Leticia pela fraternidade, entreajuda, compreensão e incentivo em cada um dos passos de nossas vidas.

À prima Mariana Timponi pela correção linguística no *Abstract* e ao tio Simon Schwartzmann pelo exemplo na evolução do conhecimento acadêmico e literário.

Aos amigos da ENS que me fizeram aproximar mais de Deus e aos de toda vida Cláudio Santiago, Carlos Brandão, Leandro Graciano, Guilherme Rocha, Gustavo Athaide, Marcelo Amaral, Marcos Filipe, Rogério e Ronaldo Miranda, dentre outros, por servirem de exemplos e compartilharem ânimo e incentivo para prosseguir.

Aos meus antigos líderes de trajetória judiciária (Dr. Anchieta, Dra. Maria Helena, Dra. Silvia, Dr. João César, Dr. Lincoln, Dr. Alexandre e Dr. Gustavo) e ao atual, Dr. Itelmar Raydan Evangelista, que juntamente com o Instituto AJA (Dr. Carlos, Dr. Luís e equipe), me oportunizaram crescimento profissional na carreira da Administração Judiciária.

Aos servidores da Justiça Federal de Belém/PA (onde em 2001 iniciei na área de gestão judiciária) e de Minas Gerais (Juiz de Fora, Montes Claros, Pouso Alegre e de Belo Horizonte) que me acompanharam profissionalmente nos últimos 25 anos e, de modo especial, aos colegas da Secretaria Única Cível – SECCIV do TRF6, base empírica que colaborou com esta pesquisa formada pelos primeiros guerreiros e cofundadores do estudado Tribunal Regional Federal da Sexta Região.

Ao professor Doutor Marcos Vinícius Cruz pela facilidade de transmissão de seu conhecimento, pela intensa dedicação e pela firmeza nas “boas reflexões”. Melhor e mais exigente professor com quem já aprendi!

Aos colegas de Mestrado da FJP (turma 2022/2024) e ao Mestre Pedro Henrique pelo apoio nesta caminhada.

A todos os entrevistados do TRF de Minas Gerais e agentes externos (CEF, Procuradoria Federal, MPF e OAB de Minas Gerais) pela disponibilidade e imprescindível colaboração.

Aos professores da FJP e aos Doutores que compuseram as bancas de qualificação e defesa, bem como às agências financiadoras, CAPES e FAPEMIG, pelo auxílio no desenvolvimento da pesquisa.

*SIGA SEU CAMINHO*

*[...] Siga seu caminho sem mudança de rotas ou paradas desnecessárias. Evite toda dispersão! Você tem um lugar para chegar, uma meta. Caminhe para lá. Jesus deu orientações para os discípulos sobre a maneira como deveriam caminhar, receber a acolhida das pessoas ou, às vezes, a rejeição, mas não desanimar, continuar sempre em frente, deixar um caminho de paz. E se do outro lado não vier a paz, siga seu caminho! Não desanime! Às vezes, existem ventos contrários, mas acredite: Deus vai com você” (Lc 10,1-9).[...]*

*Pe. Joãozinho, Scj*

**Tirinha sobre mudança organizacional no TRF6,**

Chegou a hora da mudança organizacional!



É preciso trabalho duro para superar desafios.



Após um ano, percebem-se melhorias!



Mas o aperfeiçoamento deve ser

**Contínuo**



Fonte: elaborado por João Vitor Machado Gieseke (2024).

**E a mudança continua...**

**Edifício Solar Narbone, Praça da Liberdade, Belo Horizonte - MG, futura sede da Escola da Magistratura, Centro de Memória e Biblioteca do TRF6, cedido pelo Governo do Estado de Minas Gerais –**



Fonte: fotografia de Cláudia Regina Machado Gieseke (2024).

## RESUMO

A presente dissertação teve por objetivo apresentar como tem sido realizada a implementação da mudança organizacional no TRF6. A pesquisa procurou identificar os fatores que tem favorecido e dificultado o desenvolvimento dos trabalhos de rearranjo institucional neste primeiro ano. A metodologia usada foi o estudo de caso único, ante à natureza singular do primeiro Tribunal criado após a Constituição da República Federativa de 1988. A pesquisa, de natureza qualitativa, utilizou-se da técnica de revisão de literatura por conveniência, do estudo dos achados históricos e de 14 (quatorze) entrevistas realizadas com agentes internos e externos da instituição (CEF, INSS, MPF e OAB), que permitiram a compreensão da visão dos respondentes e a categorização do *corpus* de acordo com as dimensões pensadas por Pettigrew (contexto, conteúdo e processo). Os resultados encontrados na pesquisa revelaram a percepção da necessidade de criação do TRF de Minas Gerais desde o início dos anos 2000, uma vez que o TRF1 (tribunal de origem) possuía uma dimensão quase continental. Identificou-se pelo estudo realizado que a lei de criação do TRF6 foi aprovada no Congresso Nacional e sancionada pelo Presidente da República no final de 2021, e que a instalação e início das atividades jurisdicionais ocorreu poucos meses depois, em 19 de agosto de 2022, sem que tenha sido elaborado um adequado planejamento para o início de sua implementação. Os resultados do estudo também apontaram que, neste primeiro ano após a criação do TRF6, já vem sendo realizado um julgamento mais célere de seus processos em grau de recurso; um acesso amplificado para a segunda instância e seus atores; uma facilitação de sua gestão ante a sua verdadeira regionalização; um menor custo-processo do país; e um gradual nascimento de uma cultura organizacional direta, menos hierarquizada, humanizada e canalizada para a eficiência de suas estruturas compartilhadas, tanto na área administrativa quanto nas Secretarias Únicas. Constatou-se, por fim, que com autonomia, recursos tecnológicos e continuidade na dedicação e valorização de seus colaboradores (de modo especial no caso das mulheres) o TRF6 poderá cumprir com uma de suas premissas no sentido de vir a inspirar, futuramente, outros órgãos do Judiciário, que poderão seguir trilha similar.

**Palavras-chave:** Mudança organizacional. Teoria contextualista de Andrew Pettigrew. TRF6. Planejamento. Dificuldades e facilidades na implementação de mudanças. Primeiro ano de existência.

## ABSTRACT

The objective of this dissertation is to present how the organizational change brought about by the creation of the TRF6 is being carried out, and identify which factors facilitate or hinder the organization of this new Court. Methodologically, the research uses a single case study, given the singular nature of the first Court created after the Constitution of the Federative Republic of 1988. This qualitative research used the technique of literature review for convenience, the study of historical findings and the 14 (fourteen) interviews conducted with internal and external agents of the institution (CEF, INSS, MPF and OAB), which allowed the researcher to understand the respondents' view and the categorization of the *corpus* according the dimensions thought by Pettigrew (context, content and process). The research shows that the need for the creation of the TRF6 dates back to the 2000s. The needs stems from the continental size of the TRF1 (the original court) and all that it entailed. The research also uncovered that, the law which created the TRF6 was passed by congress and sanctioned by the President in 2021, and was implemented on August 19th 2022, without the creation of a detailed implementation plan. The results of this dissertation also point that, in its first year, the TRF6 has already accomplished: speedy judgment of its cases, including at the appellate level; an amplified access for the second instance and its actors; a facilitation of its management in the face of its true regionalization; a reduction of cost-process in the country; and the gradual implementation of a direct organizational culture that is less hierarchical, humanized and channeled towards the efficiency of its shared structures, both in the administrative area and in the single secretariats. Finally, it was found that with autonomy, technological resources and with the continuity in the dedication and appreciation of its employees (especially in the case of women) will be able to fulfill its mission of serving as inspiration, in the future, to other courts of the Judiciary, which may follow a similar path.

**Keywords:** Organizational change. Andrew Pettigrew's contextualist theory. TRF6. Planning. Difficulties and facilities in implementing changes. First year of existence.

## LISTA DE QUADROS

1 - Quadro 1: Principais normas consultadas .....	22
2 - Quadro 2: Principais reportagens consultadas .....	23
3 - Quadro 3: Quadro de Entrevistados .....	27
4 - Quadro 4: Participação de Minas Gerais no TRF1 .....	42
5 - Quadro 5: Número de Desembargadores por TRF .....	58

## LISTA DE FIGURAS

01 - Figura 1 - A estrutura do Poder Judiciário brasileiro .....	17
02 - Figura 2 - Tribunais Regionais Federais distribuídos no Brasil até agosto de 2022 .....	18
03 - Figura 3 - Esquema 1 – Mudança Organizacional Pettigrew .....	35
04 - Figura 4 - Tela inicial do painel dos grandes litigantes .....	40
05 - Figura 5 - Assuntos mais demandados nos Juizados Especiais .....	41
06 - Figura 6 - Minas Gerais no escopo do TRF1 .....	43
07 - Figura 7 – Subseções Judiciárias do TRF6 .....	54
08 - Figura 8 - Linha do Tempo .....	82
09 - Figura 9 - Esquema 1 – Mudança Organizacional Pettigrew – Criação – parte 1 .....	84
10 - Figura 10 - Esquema 1 – Mudança Organizacional Pettigrew – Criação – parte 2 .....	85
11 - Figura 11 - Esquema 2 – Mudança Organizacional Pettigrew – 1º ano de mudança - parte 1 .....	85
12 - Figura 12 - Esquema 2 – Mudança Organizacional Pettigrew – 1º ano de mudança – parte 2 .....	86
13 - Figura 13 - Organograma TRF1 – parte 1 .....	110
14 - Figura 14 - Organograma TRF1 – parte 2 .....	111
15 - Figura 15 - Organograma TRF1 – parte 3 .....	111
16 - Figura 16 - Organograma TRF6 .....	112

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADI – Ação Direta de Inconstitucionalidade

AJUFE – Associação dos Juizes Federais

AJUFEMG – Associação dos Juizes Federais de Minas Gerais

AJUFER – Associação dos Juizes Federais da 1ª Região

CEF – Caixa Econômica Federal

CJ – Cargo em Comissão

CJF – Conselho da Justiça Federal

CRFB/88 – Constituição da República Federativa do Brasil de 1988

CRP – Câmara Regional Previdenciária

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

E-PROC – Sistema Processual Eletrônico oriundo do TRF da 4ª Região

ENFAM – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados

FC – Função Comissionada

JEF – Juizado Especial Federal

IA – Inteligência Artificial

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

LOMAN - Lei Orgânica da Magistratura

MPF – Ministério Público Federal

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil

PJE – Processo Judicial Eletrônico

RPV - Requisições de Pequeno Valor

SIREA - Sistema de Requisição de Pagamento Ágil

SJMG – Seção Judiciária de Minas Gerais

SSJBH – Subseção Judiciária de Belo Horizonte

STF – Supremo Tribunal Federal

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

TRF – Tribunal Regional Federal

TRF1 – Tribunal Regional Federal da 1ª Região

TRF6 – Tribunal Regional Federal da 6ª Região

## SUMÁRIO

<b>1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 - METODOLOGIA .....</b>	<b>21</b>
<b>3 - MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>29</b>
3.1 A teoria contextualista de Andrew Pettigrew .....	35
<b>4 – TRF6: DA CONCEPÇÃO À IMPLEMENTAÇÃO .....</b>	<b>39</b>
4.1 Do surgimento do TRF6 .....	43
4.2 Do contexto externo e interno da mudança organizacional do TRF6 .....	47
4.3 Do conteúdo da mudança organizacional no TRF6 .....	53
4.4 Elementos de Destaque no processo de mudança do TRF6 .....	61
4.4.1 Teletrabalho.....	61
4.4.2 Sistema de Requisição de Pagamento Ágil – SIREA .....	65
4.4.3 Valorização do Trabalho Feminino .....	71
<b>5 - TRF6: A IMPLEMENTAÇÃO NA PERSPECTIVA DE ATORES RELEVANTES .....</b>	<b>81</b>
5.1 - Das categorias relacionadas ao contexto da mudança organizacional do TRF6....	83
5.1.1 - Contexto externo da época da criação do TRF6 .....	86
5.1.2 - Contexto externo do 1º ano de mudança organizacional do TRF6 .....	91
5.2 - Contexto Interno da época da criação do TRF6 .....	93
5.2.1 - Contexto Interno do 1º ano de mudança organizacional do TRF6 .....	97
5.3 - Das categorias relacionadas ao conteúdo da mudança organizacional na criação do TRF6 .....	101
5.3.1 - Das categorias relacionadas ao conteúdo da mudança no 1º ano do TRF6 .....	104
5.4 - Das categorias relacionadas ao processo da mudança organizacional na criação do TRF6 .....	113
5.4.1 - Das categorias relacionadas ao processo da mudança organizacional no primeiro ano do TRF6 .....	118
<b>6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>123</b>
<b>7 - REFERÊNCIAS: .....</b>	<b>127</b>
<b>APÊNDICE A – Convite para participação na pesquisa .....</b>	<b>134</b>
<b>APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) .....</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICE C – Roteiro semiestruturado de entrevista .....</b>	<b>137</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A dissertação “Processos de Mudança: o caso do TRF de Minas Gerais” aborda a implementação do novo Tribunal Regional Federal na capital mineira em seu primeiro ano de existência, dentro de uma temática da área de estudos da administração pública e, mais especificamente, da administração judiciária.

Esclareça-se, desde o início do trabalho, prezando pela transparência, que o autor desta dissertação é servidor público concursado pelo TRF da 1ª Região, lotado na Justiça Federal de Minas Gerais há mais de 25 anos e ocupando, desde o começo de sua trajetória, Funções Comissionadas (FCs) de confiança e assessoramento de magistrados e cargos comissionados (Direção de Secretaria de Vara e de Secretaria Única), acompanhando, portanto, à média distância, os esforços empreendidos na criação do Tribunal Regional Federal de Minas Gerais. Já durante o desenvolvimento do trabalho, a atuação do pesquisador se deu também em uma condição de quase participante, na medida em que possui conhecimento e envolvimento com o objeto de estudo, observando mais de perto e participando da implementação da mudança organizacional nos últimos 20 meses. Não obstante à proximidade do mestrando ao objeto de pesquisa (TRF6), é certo que durante o desenvolvimento dos estudos, procurou-se, ao máximo possível, substituir a visão do servidor público pela lente de observador, preservando o distanciamento necessário para a apuração da verdade, precisão dos fatos históricos e dos dados levantados.

A criação do Tribunal Regional Federal da 6ª Região em Minas Gerais e o acompanhamento do início de sua implementação estão relacionados à necessidade de processar os feitos de modo mais célere, especialmente na segunda instância, onde os Desembargadores do Tribunal de origem (TRF1), levavam mais de 5 (cinco) anos (Paixão, 2001) para apreciar recursos de apelação, após ter sido o caso julgado em 1º grau de jurisdição. Ou, ainda mais grave, o atraso de mais de mais de um quinquênio para decidir recursos de agravos de instrumento, que são interpostos contra decisões provisórias proferidas no curso dos processos para dirimir situações jurídicas de natureza urgente.

A morosidade é, sem dúvida, o maior problema e a principal crítica que recai sobre o Poder Judiciário, e que arranha com profundidade sua imagem perante a sociedade ávida por justiça (Haddad & Pedrosa, 2017), pois como já dizia Rui Barbosa há mais de um século na Oração aos Moços, como paraninfo da Faculdade de Direito de São Paulo “[...] Justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta. [...]” (Barbosa, 1921)

A lentidão no processamento das causas judiciais pode ser justificada pela coexistência de diversos fatores, como o grande volume de processos em confronto com um número ainda insuficiente de servidores (Lima, 2023); o gradual investimento em sistemas processuais eletrônicos estáveis, eficientes e integrados, bem como na inteligência artificial (FGV, 2023); na ausência de gestores capacitados em termos de gestão de pessoas e de administração judicial; no excessivo número de instâncias recursais; no baixo custo para o acesso à Justiça, que não exige a presença de advogados nos Juizados Especiais para ajuizar demanda na 1ª instância, não condena em honorários em caso de derrota no 1º grau e não trata, em regra, com mínimo rigor a apreciação do pedido de justiça gratuita (Haddad e Pedrosa, 2017).

Também a própria Constituição da República Federativa de 1988, em seu art. 5º, inciso XXXV, fixa como cláusula pétrea a inafastabilidade da jurisdição e o sistema de jurisdição uma (Rezende, 2021), direcionando qualquer pretensão resistida a ser resolvida, em última análise, junto ao Poder Judiciário, o que implica, concomitantemente, no reconhecimento de ineficiência dos meios administrativos de solução de conflitos.

A Caixa Econômica Federal e o Instituto Nacional do Seguro Social se fazem presentes no dia a dia do cidadão brasileiro, na medida em que são milhões os beneficiários da previdência social, e que se sentem prejudicados e dispostos a questionar judicialmente uma aposentadoria ou pensão por morte indeferidas na via administrativa.

No mesmo sentido, também milhões são os brasileiros que pugnam contra a CEF no intuito de conseguirem levantar o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS ou

que desejam cumprir o sonho da casa própria mediante a solicitação de empréstimo financeiro habitacional, e que por vezes são negados pela instituição bancária.

Deste modo, com os exemplos relacionados, seja matéria cível, tributária, previdenciária ou criminal, a existência de interesse público de um ente federal encontra-se latente na vida do cidadão brasileiro. Tal presença enseja a necessidade de uma Justiça Federal eficiente em qualquer grau de jurisdição ou região. Uma Justiça que consiga processar de forma célere suas demandas e julgar em definitivo seus processos com qualidade.

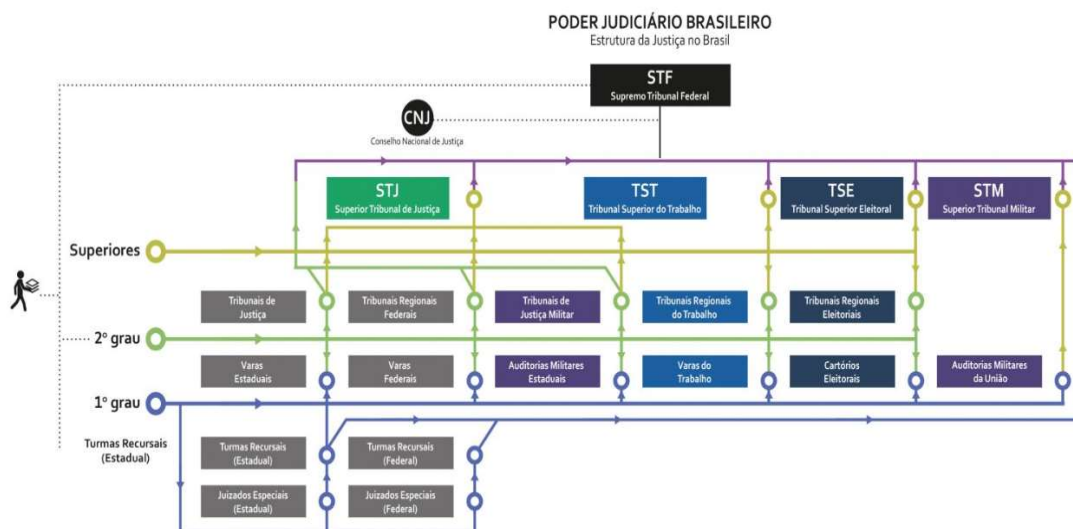
Para facilitar a compreensão do leitor, apresenta-se a organização do Poder Judiciário brasileiro, que tem como órgão de cúpula o Supremo Tribunal Federal – STF, conhecido por ser o guardião da Constituição Federal, e que é auxiliado pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ criado pela Emenda Constitucional 45 e inserido na Constituição Federal (1988) no art. 103-B para o aperfeiçoamento, controle e transparência administrativa e processual do Judiciário. Logo abaixo do STF estão os outros Tribunais Superiores, sendo o Superior Tribunal de Justiça – STJ, que cuida, precipuamente, dos questionamentos que recaem sobre as leis federais comuns, além dos tribunais superiores especializados pela matéria, Tribunal Superior Eleitoral – TSE, Superior Tribunal Militar – STM e Tribunal Superior do Trabalho – TST.

Ainda na pirâmide organizacional do Judiciário, cada região do país ou estado da federação possui o seu próprio Tribunal de 2º grau, também divididos e denominados, na seara comum, em Tribunal Regional Federal – TRF e Tribunal de Justiça - TJ; e, de forma especializada, Tribunal Regional Eleitoral - TRE, Tribunal de Justiça Militar – TJM e Tribunal Regional do Trabalho – TRT.

Na base institucional, situam-se os órgãos de 1º grau de jurisdição, que se dividem, novamente, em 5 (cinco) segmentos ou ramos distintos de justiça, quais sejam: a Justiça Federal e Estadual de 1ª instância, que compõem a Justiça Comum; e a Justiças Trabalhista, Eleitoral e Militar, inseridas no contexto de justiças especializadas.

Em paralelo, também existem os Juizados Especiais Estaduais e Federais, que tratam das causas de valores inferiores a 40 ou 60 salários mínimos, respectivamente, e que possuem instância recursal própria formada pela Turma Recursal – TR de cada estado (podendo ter mais de uma por unidade federativa, como no caso de Minas Gerais, que em sede federal possui Turmas Recursais em Belo Horizonte, Juiz de Fora e Uberlândia), pela Turma Regional de Uniformização – TRU de cada região e, ainda, pela Turma Nacional de Uniformização – TNU. Toda essa estrutura organizacional da Justiça no Brasil pode ser sintetizada pela **Figura 1**, que representa o Poder Judiciário brasileiro:

**Figura 1 - Poder Judiciário Brasileiro – Estrutura da Justiça no Brasil:**



Fonte: extraída do sítio do CNJ (2023)

Aproximando-se um pouco mais do tema objeto da dissertação, concernente à mudança organizacional no contexto da implantação do TRF de Minas Gerais em seu primeiro ano de existência, vale detalhar a reorganização do Poder Judiciário brasileiro, em nível federal, com a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

Na Carta Magna de 1988, precisamente no §2º do art. 27 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias - ADCT, o constituinte tratou da extinção do Tribunal Federal de Recursos e da criação do Superior Tribunal de Justiça, composto por 33 ministros, que passaram a se dedicar, principalmente, ao exame das leis federais,

determinando-se no §6º daquele artigo, no que interessa a esta pesquisa, a criação dos 05 Tribunais Regionais Federais.

Os TRFs da 1ª, 2ª, 3ª, 4ª e 5ª Regiões foram distribuídos no país sob uma perspectiva geográfica, mas de modo desproporcional em relação ao número de unidades da federação, ocasionando o gigantismo do Tribunal Regional Federal da 1ª Região, como se observa da **Figura 2**:

**Figura 2 – Tribunais Regionais Federais distribuídos no Brasil até agosto de 2022**



Fonte: extraída do sítio do TRF1 (2022)

Enquanto os estados nordestinos foram abraçados pelo TRF da 5ª Região, com exceção da Bahia, do Piauí e do Maranhão, os Estados do Rio de Janeiro e do Espírito Santo formam o TRF2, ficando São Paulo e Mato Grosso do Sul na guarida do TRF3 e, finalmente, os 03 (três) estados do sul do Brasil com o TRF da 4ª Região.

O TRF da 1ª Região, sediado em Brasília, abrangeu os 13 (treze) estados da federação restantes, e mais o Distrito Federal, desde sua criação até o início do segundo semestre de 2022, com suas respectivas Seções Judiciárias na capital do estado e algumas ou diversas, como em Minas Gerais, Subseções que interiorizam a Justiça Federal em cada estado da federação.

Mais de duas décadas (2001 a 2022) foram necessárias para que o projeto de emenda constitucional (EC 73/ 2013) e a Lei n. 14.226 permitissem o nascimento do TRF6 de um desdobramento do TRF1.

Não obstante inúmeros problemas que assolam o Judiciário brasileiro em um nível mais amplo, a pesquisa tem como objetivo geral analisar como tem ocorrido a implementação do TRF6 e quais foram as principais barreiras e facilidades existentes neste processo em seu primeiro ano de funcionamento (agosto de 2022 a setembro de 2023).

Os objetivos específicos dessa dissertação foram o reconhecimento dos arranjos organizacionais que levaram à criação do novo TRF e, neste primeiro ano de existência, o que foi, efetivamente objeto de mudança e por meio de quais processos institucionais.

Também foram objeto da pesquisa a análise do processo de mudança organizacional, a verificação das competências e recursos mobilizados para a ocorrência da mudança

Partindo dos referenciais teóricos da mudança organizacional, especialmente sob a ótica de Andrew Pettigrew (1985 e 1990), os aspectos da mudança organizacional foram examinados segundo o contexto (interno e externo), o conteúdo e o processo que envolvem a dinâmica da implementação do Tribunal Regional Federal de Minas Gerais.

O contexto de acordo com Pettigrew (1985) possui como categorias os recursos, as capacidades, a cultura, as políticas, o econômico/negócios (compreendido como poder na organização pública), o político e o social. O conteúdo, por sua vez, considera a avaliação e escolha de produtos e mercados, os objetivos e hipóteses, bem como os ativos e avaliações. Já o processo, possui como dimensões os gerentes de mudança, os modelos de mudança, a formulação/implementação e, ainda, os padrões de tempo.

A pesquisa procurou constatar as dimensões contextualistas (Pettigrew, 1985) considerando o ambiente interno e externo vivenciados por atores que presenciaram tanto

a etapa de criação do novo Tribunal quanto da implementação dessa mudança organizacional neste primeiro ano de existência.

No que se refere à percepção interna, avaliou-se como os servidores e magistrados percebiam a necessidade da mudança organizacional com a instalação do TRF6. Externamente, procurou-se descobrir de que maneira os principais aspectos políticos, econômicos, sociais, culturais, dentre outros, indicavam a demanda pelo novo Tribunal, observando-se, ainda, a visão dos principais agentes externos, como o INSS, a CEF, o MPF e a OAB, além dos jurisdicionados do sistema judicial.

E, por fim, a forma pela qual a mudança organizacional que vem sendo implementada pelo TRF6 neste primeiro ano de existência se relaciona à dimensão do processo de mudança organizacional pensado por Pettigrew (1985) nas dinâmicas e decisões adotadas pelos gestores do novo Tribunal nos níveis estratégico, tático e operacional.

Metodologicamente, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa e de estudo de caso único. O estudo foi transversal, pois o recorte foi limitado ao lapso do 1º ano após a criação do Tribunal observado. As dinâmicas metodológicas também compreenderam a revisão bibliográfica da literatura por conveniência, a análise dos dados secundários atinentes ao surgimento e ao primeiro ano do TRF6, a observação direta do pesquisador e a realização de entrevistas semiestruturadas, com a consequente análise do conteúdo e a sua categorização.

A dissertação está dividida em 5 capítulos, sendo o primeiro este introdutório, seguido pelo capítulo metodológico, passando-se ao terceiro capítulo, que trata da concepção e da implementação do TRF6, até que se chega ao quarto capítulo referente à implementação na perspectiva de atores específicos, finalizando com as considerações finais, referências e apêndices.

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa. Segundo Colbari (2014) a pesquisa de natureza qualitativa não confere preferência por um só tipo de metodologia, englobando todo um conjunto de práticas de interpretação, deixando de seguir um paradigma único para sua fundamentação.

O método de pesquisa utilizado foi o de estudo de caso único diante da novidade e singularidade da instituição observada. A unicidade do TRF de Minas Gerais é evidenciada pelo fato de ser o primeiro e único Tribunal, federal ou estadual, da justiça comum ou especializada, que foi até então criado sem estar previsto na CRFB/88. Nesta, houve previsão de novos tribunais decorrentes da criação do Estado do Tocantins (art. 13, do ADCT), bem como a transformação de Roraima e Rondônia em Estados federados, (art. 13, do ADCT). Porém, frise-se que, em quase 35 anos, entre 1988 e 2022 nenhum outro tribunal, pós CRFB/88, foi instalado no país, o que contribuiu para que o caso do TRF6 fosse escolhido pelo pesquisador como caso único a ser estudado.

Não obstante, o estudo realizado também preenche o requisito de divulgação e generalização da produção do conhecimento em eventos que confirmam publicidade à comunidade científica (Stake, 2000), contribuindo para o avanço do conhecimento coletivo no âmbito do Judiciário e para reforçar a utilização de teorias, como as de Pettigrew (1987).

Em relação à temporalidade da pesquisa, há que se adiantar que diante do curto espaço de tempo de inauguração do TRF6, o estudo foi transversal (Fontelles, Simões, Farias e Fontelles, 2009), pois o recorte temporal abrangeu apenas o primeiro ano da implantação do novo Tribunal de Minas Gerais, de agosto de 2022 a setembro de 2023.

As dinâmicas metodológicas adotadas tomaram como base a revisão bibliográfica da literatura por conveniência no tocante ao referencial teórico da mudança organizacional. Na revisão de literatura por conveniência, segundo Galvão e Ricarte (2019/2020), o pesquisador discorre sobre os trabalhos científicos sem se ater com rigidez a critérios

explícitos de sua construção e não se preocupando em atingir um alto nível de evidência científica.

A revisão documental decorre da necessidade de conhecer as principais normas legais e administrativas, além de outros documentos (Fonseca, 2002) que tivessem conexão na implementação do novo Tribunal, com destaque para aquelas previstas no Conselho Nacional de Justiça - CNJ, no Conselho da Justiça Federal - CJF, no Tribunal Regional Federal da 1ª Região – TRF1, de onde se desmembrou e, especialmente, no que já foi disciplinado dentre as principais normas próprias do TRF6. Dentre estas normas, vale citar as principais sistematizadas no **Quadro 1**:

<b>NORMA</b>	<b>DATA DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>ASSUNTO</b>
<b>Resolução Presi n. 1</b>	29 de agosto de 2022	Organização das Turmas e Seções do Tribunal Regional Federal da 6ª Região e as respectivas competências.
<b>Resolução Presi n. 2,</b>	11 de setembro de 2022	Gestão dos serviços de apoio judiciário no âmbito do Tribunal Regional Federal da 6ª Região e da Seção Judiciária de Belo Horizonte, delimitando o novo papel que passou a caber à Diretoria do Foro.
<b>Provimento COGER n. 1</b>	15 de setembro de 2022	Dispõe sobre as coordenadorias das secretarias únicas das varas federais, por área de competência, da Subseção Judiciária de Belo Horizonte.
<b>Resolução Presi n. 14</b>	6 de outubro de 2022	Aprova o Regimento Interno do Tribunal Regional Federal da 6ª Região.
<b>Resolução Presi n. 15</b>	18 de maio de 2023	Constitui o Comitê Gestor para gestão e implementação da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição no âmbito da Justiça Federal da 6ª Região.
<b>Resolução Presi n. 19</b>	5 de julho de 2023	Dispõe sobre a instituição do Núcleo de Apoio ao Primeiro Grau e Projetos Especiais e dos Núcleos de Justiça 4.0.
<b>Resolução Presi n. 36</b>	22 de novembro de 2023	Altera a Resolução Presi n. 26, de 17 de setembro de 2023, que dispõe sobre a extinção da Subseção Judiciária de Contagem, a transferência das varas federais para a Subseção Judiciária de Belo Horizonte e dá outras providências.
<b>Circular Coger n.19</b>	1 de dezembro de 2023	Dispõe sobre Atendimentos por videoconferência no Balcão Virtual.
<b>Acordo de Cooperação Técnica Presi n. 5</b>	19 de dezembro de 2023	Trata do acordo de Cooperação Técnica celebrado entre o Tribunal Regional Federal da 6ª Região e a Procuradoria Regional da União da 6ª Região, com a interveniência da Justiça Federal de Primeiro Grau em Minas Gerais, que tem por objeto a conjugação de esforços para viabilizar a participação de Advogados da União, de forma telepresencial, em audiências designadas nas Subseções Judiciárias da Justiça Federal da 6ª Região.

**Fonte: Quadro elaborado pelo autor baseado no site <https://sjmg.trf6.jus.br/institucional/publicacoes/atos-administrativos/atos-administrativos-de-interesse-externo/> do TRF6**

Além dessa revisão, também são parte da metodologia de pesquisa, as informações obtidas de dados secundários e dos achados históricos e contemporâneos referentes à criação e implementação da nova instituição (Yin, 2005); a observação direta do pesquisador (Denzin, 1989); as entrevistas semiestruturadas realizadas com um grande número de pessoas (Gil, 2008), no caso pessoas-chaves da mudança organizacional; a análise do conteúdo e a sua categorização (Bardin, 1977) segundo o esquema analítico cunhado por Pettigrew (1987).

No que tange às fontes secundárias, foram também analisadas pelo pesquisador uma grande quantidade de reportagens e publicações que envolveram o período de criação do novo Tribunal, conforme quadro exemplificativo organizado por periódico (**Quadro 2**):

QUADRO DAS PRINCIPAIS REPORTAGENS OBJETO DE PESQUISA		
DATA	PERIÓDICO	TÍTULO
29.05.2013	Assembleia de Minas	Ato público defende criação de Tribunal Federal em MG
19.04.2012	Clipping TRF 1ª Região	Sinal positivo para um Tribunal só de Minas
26.08.2019	Coaching Concurseiros	TRF-6: Presidente confirma novo Tribunal em 2020
09.08.2010	Correio Braziliense	Especialistas defendem a criação de Tribunal Federal exclusivo para Minas
31.05.2010	Estado de Minas	TRF: Instituição precisa ter unidade em Minas
26.11.2014	Estado de Minas	Novela dos Tribunais
26.08.2003	Estado de Minas	TRF - MG vai à votação na Câmara
24.10.2006	Estado de Minas	Ato pela criação do TRF em Minas
21.04.2012	Estado de Minas	Judiciário mineiro se une por um Tribunal
21.03.2010	Estado de Minas	Mais Justiça para Minas
21.03.2010	Estado de Minas	Estados brigam para receber Varas Federais
09.08.2011	Estado de Minas	Pedido de apoio para criar Tribunal
09.08.2010	Estado de Minas	Cresce pressão por Tribunal
09.08.2010	Estado de Minas	Questão de Justiça: Minas perde por não ter um Tribunal Federal em Belo Horizonte
08.08.2009	Estado de Minas	Tribunal
05.08.2009	Estado de Minas	Criação de novas cortes federais não é despesa, mas fator de desenvolvimento
04.10.2010	Estado de Minas	A urgência dos novos Tribunais Regionais Federais
01.08.2013	Estado de Minas	Minas se mobiliza por criação de Tribunal Federal
01.06.2013	Estado de Minas	Falta pouco para o TRF mineiro
12.03.2002	Gazeta Mercantil Minas Gerais	Conselho define posição sobre TRF's
26.10.2006	Hoje em Dia	Juízes Federais buscam apoio dos Deputados para o TRF em Minas
26.08.2003	Hoje em Dia	Deputados discutem TRF mineiro
24.04.2010	Hoje em Dia	Minas cobra novo TRF
21.03.2011	Hoje em Dia	Tribunal Regional Federal em Minas
20.10.2006	Hoje em Dia	Súmula Desvinculante
17.09.2019	Hoje em Dia	Aprovada pelo STJ e nas mãos do Congresso, criação do TRF6 anima as indústrias
15.03.2013	Hoje em Dia	Novo TRF reduzirá de 5 para 2 anos a média de duração dos processos
05.04.2013	Hoje em Dia	TRF mineiro reduzirá pela metade prazo em processos, dizem juízes
01.08.2009	Hoje em Dia	Minas se mobiliza por criação de Tribunal Federal
17.09.2019	Jornal do Comércio - RS	Pleno do STJ aprova a criação do TRF-6
01.10.2005	Justiça em Revista	Novas varas: interiorização muda o perfil da justiça federal
01.04.2006	Justiça em Revista	As peças que faltavam: a nova imagem da Justiça Federal de Minas Gerais consolidada pela interiorização
19.07.2013	O Tempo	Juízes Federais defendem TRF
16.09.2001	O Tempo	Minas Gerais precisa de um Tribunal Regional Federal?
10.11.2006	O Tempo	Importância TRF - MG
08.01.2010	O Tempo	Juristas pedem criação de sede do TRF em Minas
21.10.2021	Senado Notícias	Criação do TRF-6, em Minas, é sancionada em cerimônia com Pacheco e Anastasia
06.06.2013	UOL notícias	Renan reafirma que haver erro na tramitação da emenda sobre novos TRF's
06.06.2013	Yahoo	OAB e AJUFE defende emenda que cria tribunais

**Fonte:** Quadro elaborado pelo autor baseado nas reportagens selecionadas pela Biblioteca do TRF6

As fontes primárias decorreram especialmente das entrevistas semiestruturadas. Por meio das entrevistas qualitativas, pretendeu-se mapear e compreender o mundo dos

respondentes fornecendo dados básicos para o desenvolvimento e compreensão da pesquisa, relacionando as respostas à comprovação da implementação da mudança organizacional em estudo (Minayo, 2008).

As entrevistas semiestruturadas constituíram parte essencial da metodologia da pesquisa em questão e foram realizadas com a seleção dos principais gestores do TRF da 6ª Região e dos principais agentes externos que tiveram relacionamento com o Tribunal em sua criação e, principalmente, no primeiro ano dos trabalhos.

No decorrer desta dissertação, os entrevistados são tratados apenas pelo gênero masculino, no intuito de preservar as respectivas identidades, compromisso assumido pelo pesquisador por ocasião da apresentação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B).

Foram realizadas 14 entrevistas, sendo 10 com agentes de mudança internos da organização, como Desembargadores, Juízes, servidores gestores e líderes de alguns setores administrativos, como das áreas de modernização, inovação, de Tecnologia de Informação e Comunicação - T.I.C e também da área meio voltada ao processamento de feitos, como no caso do entrevistado Diretor de Secretaria Única.

Além da dezena de colaboradores internos, outros 4 *stakeholders* externos à organização também foram ouvidos, como representantes da Ordem dos Advogados do Brasil – OAB, do MPF, da CEF e do INSS que já tinham contribuído para a aprovação do projeto de lei que instituiu o TRF6, bem como para sua implementação nestes primeiros 12 meses.

As entrevistas foram feitas seguindo um tópico guia, como um roteiro de direcionamento com 13 perguntas (Apêndice C).

Nestas, além da trajetória profissional do entrevistado, também foram formuladas perguntas que tratavam: da percepção de necessidade da mudança organizacional perante o contexto interno e externo da instituição; sobre o momento da implementação do TRF6, se com atraso, adiantamento ou em época oportuna; acerca dos principais atores e agentes

da mudança organizacional; referente à participação do CJF e a existência de planejamento; em relação à participação do TRF1 no processo de desmembramento do Estado de Minas Gerais; sobre as vantagens, desafios e dificuldades enfrentados pelo TRF6 no primeiro ano de existência; quanto à gestão dos sistemas informatizados e da substituição do PJE pelo E-PROC; em relação ao compartilhamento de estruturas do TRF6; sobre o trabalho das mulheres em cargos de gestão e de destaque no Tribunal liderado por uma mulher; sobre o comprometimento dos servidores e magistrados para a implementação do projeto; quanto a criação ou rearranjo institucional de outros tribunais inspirados pelo TRF6; e, por fim, no que diz respeito aos novos passos para o Tribunal.

Registre-se que as entrevistas tiveram duração entre 23:39' e 1:02':34'', e que não houve por parte dos entrevistados qualquer recusa às respostas sobre as perguntas formuladas, embora o pesquisador tenha, em alguns casos, excluído perguntas que não se aplicavam a determinado entrevistado ou que já tinham sido implicitamente consideradas em respostas à perguntas anteriores. Eventualmente, este entrevistador acrescentou questionamentos sobre alguma dúvida que tenha surgido durante a entrevista, solicitou complementos e interagiu com o entrevistado tomando a cautela de não direcionar respostas.

Tendo em vista que houve o consentimento de todos os entrevistados, a gravação foi realizada concomitantemente à realização da entrevista. Em seguida, o pesquisador avançou, pessoalmente, à etapa de transcrição integral do teor de todas as entrevistas realizadas, o que demandou quase o dobro de tempo de duração de cada uma das próprias entrevistas.

No intuito de acelerar o procedimento de transcrição, o pesquisador adquiriu a licença e passou a utilizar programa próprio denominado “Transkriptor”, que, embora fizesse uma transcrição global do áudio, necessitava de revisão refinada sobre o conteúdo da entrevista por meio de nova leitura do material transcrito e, ainda, de escuta integral da gravação, em velocidade de aceleração de 1,25.

Na sequência, alcançou-se a etapa de análise de conteúdo para a constatação daquilo que foi apurado nas pesquisas de campo, com as entrevistas e obtenção dos dados e documentos dos Tribunais e órgãos superiores do Judiciário.

É uma técnica de análise das comunicações que verifica o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador, classificando o material em temas ou categorias para auxiliar na compreensão.

Segundo Bardin (1977), em se tratando de pesquisas de natureza qualitativa, a análise de conteúdo deve ser realizada em três etapas, iniciando por uma leitura flutuante do *corpus* até se alcançar a **organização**, na qual se faz uma separação do que é, ou não, útil e relevante para ser analisado buscando responder o problema de pesquisa.

Já no segundo momento da análise de conteúdo, tem-se a **codificação**, oportunidade em que se identifica qual é a **unidade de registro**, isto é, qual a parte principal do texto ou da entrevista que se pretende analisar. Ao mesmo tempo também se confere importância à unidade de contexto, que é aonde a unidade de registro se encontra, mas desde que haja viabilidade para essa análise de acordo com o custo e a pertinência.

Na sequência, a terceira e última etapa da análise de conteúdo segundo Bardin (1977) é a **categorização**, momento em que se faz o agrupamento das unidades de registro em categorias segundo a literatura, mas também levando em conta a criatividade e a percepção do pesquisador, notadamente quando se utiliza um método não apriorístico, pelo qual as categorias não foram pré-definidas.

Na pesquisa em questão, o *corpus* foi distribuído de acordo com as categorias que facilitaram a análise e a compreensão dos dados obtidos. No caso, a categorização partiu da teoria de Pettigrew (1985), de modo especial de seu esquema analítico, que comporta as dimensões da mudança estratégica com o **contexto** (externo e interno), o **conteúdo** e o **processo**, e que podem ser aplicados ao caso em estudo no tocante à mudança organizacional do TRF6 formando duas subcategorias, uma referente ao período que

antecedeu a criação do Tribunal de Minas Gerais e a outra que trata do lapso de um ano após sua implementação.

Iniciando a análise dos resultados pelas entrevistas realizadas, apresento o quadro de entrevistados (**Quadro 3**) preservando o nome dos respondentes e mantendo sempre a referência escrita no gênero masculino para evitar a identificação, embora nenhum dos entrevistados tenha pedido sigilo de seu nome.

<b>Código Entrevistado</b>	<b>Área de atuação</b>	<b>Área</b>	<b>Tempo de Judiciário Federal</b>
E1	Sistemas Informatizados	Gestão	28
E2	Secretaria Administrativa	Gestão	32
E3	Diretoria de Secretaria Única	Judicial	25
E4	Coordenação de Secretaria Única	Gestão e Judicial	27
E5	Modernização Administrativa e Inovação	Gestão e Judicial	15
E6	Diretoria Geral	Gestão	25
E7	Tecnologia de Informação	Gestão	35
E8	Corregedoria	Gestão	30
E9	Secretaria Geral	Gestão	27
E10	MPF	Externo	não se aplica
E11	CEF	Externo	não se aplica
E12	INSS	Externo	não se aplica
E13	OAB	Externo	não se aplica
E14	Presidência	Gestão	29

**Fonte:** Quadro elaborado pelo autor baseado nas entrevistas realizadas durante a pesquisa

Verifica-se que foram 14 entrevistados no lapso compreendido entre 4.10.2023 a 19.12.2023, pessoalmente (E1 a E6, E8 a E11 e E14, parcialmente), por meio do aplicativo Microsoft TEAMS (E 7, E12 e E13) ou por e-mail (E10).

Os entrevistados E1 a E9 e o E14 pertencem, atualmente, ao corpo funcional do TRF6, enquanto os entrevistados E10 a E13 são agentes externos ao Tribunal, mas que atuam como usuários dos serviços prestados no órgão estudado.

Também foi observado para a seleção dos entrevistados o tempo de trabalho prestado perante a Justiça Federal, notadamente ao TRF1, tendo sido escolhidos gestores que já possuíam mais de 25 anos de dedicação ao judiciário federal mineiro, salvo o E7, que contava com 15 anos de trabalho na instituição.

A escolha metodológica de entrevistados, em sua grande maioria, com mais de 25 anos de serviço relacionados à Justiça Federal mineira, decorre do fato de que tais colaboradores vivenciaram todo o processo de mudança organizacional em estudo, isto é, desde de sua idealização (há mais de 20 anos) até a implementação do órgão e as transformações ocorridas em seu primeiro ano de existência.

Os entrevistados que pertencem ao quadro funcional do TRF6 foram selecionados levando-se também em consideração o fato de estarem ocupando posições de gestão, tanto na área meio (E1, E2, E6 a E9 e E14), quanto na judicial (E3) e, em alguns casos, nas duas searas (E4, E5 e E14).

A transversalidade da pesquisa é justificada pelo recorte temporal delimitado pelo pesquisador ao lapso do 1º ano após a criação do Tribunal observado. Esse contorno se constitui como a principal limitação com a qual o pesquisador se deparou ao longo de seu trabalho e decorre da própria recenticidade da existência da instituição estudada, que ainda está em seu primeiro ano de implementação, o que frustraria uma análise de caráter longitudinal.

A limitação do tempo de sua existência fez com que os entrevistados, oriundos do quadro da SJMG ou a ela relacionados, ainda se encontrassem embebidos pelo processo de mudança organizacional pelo qual vem passando o TRF6 no início de sua criação.

Outra limitação da pesquisa foi o fato de ter sido direcionada aos atores, internos e externos, que prestavam suas atividades na própria SJMG ou junto a ela, e não para aqueles indivíduos envolvidos com a criação do Tribunal, e que exerciam suas funções na capital federal.

### 3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Diversas são as teorias que tratam da mudança organizacional, e para o desenvolvimento da pesquisa, deu-se ênfase na teoria contextualista de Andrew Pettigrew (1985, 1987 e 1990) escolhida para ancorar a análise teórica dessa dissertação.

Não obstante, neste item inicial do capítulo teórico e antes de aprofundarmos na principal referência teórica, faz-se incursão não exaustiva sobre outras bases teóricas que não sejam, necessariamente, contextualistas.

Kurt Lewin (1947), psicólogo alemão, conhecido também por ser o pai da teoria do campo, estruturou sua teoria de mudança organizacional em três fases distintas e bem delimitadas, quais sejam, o descongelamento, a mudança e o recongelamento.

Segundo Lewin (1951), primeiro, diante da percepção da necessidade da mudança, haveria necessidade de se desfazer a situação considerada como inadequada, desatualizada ou obsoleta (*Unfreeze*). Na sequência, a própria mudança pretendida pela liderança passaria a ser aplicada (*Change*). Por fim, efetivada a mudança, a sua manutenção e permanência precisaria ser garantida e preservada para que não se corra o risco de se perder aquilo que foi conquistado, motivo pelo qual passaria por uma fase de *refreeze*, onde o novo modelo seria congelado.

Diferentemente de Lewin, outros autores não adotaram essa divisão estanque e preferiram ser mais flexíveis na percepção e delimitação das etapas da mudança organizacional, aplicando-lhe um olhar mais holístico e permeável.

Child e Smith (1987) entendem que o ambiente influencia diretamente na efetividade organizacional e na escolha da estratégia apropriada, compreendendo o contexto como construção mental, com existência atrelada à elaboração pelos membros da organização, com suas crenças, ideologias e experiências de vida. De acordo com o Child e Smith (1987) já não existem na mudança organizacional um fim ou início delimitados, razão

pela qual alguns eventos são motivadores e deflagradores do início da mudança, embora não sejam os únicos responsáveis.

Na visão mais ampla apresentada por Wood Jr. et al. (1994), as instituições devem avaliar constantemente o ambiente, a passagem de uma postura passiva ou reativa para outra proativa procurando substituir o controle coercitivo por uma nova cultura organizacional.

Reichers, Vanous e Austin (1997), ao abordarem alguns conceitos sobre a mudança institucional a relacionam, em termos de conteúdo, à qualidade do produto, serviço ao consumidor, reengenharia, *rightsizing*, cultura e equipe de trabalho. Ao mesmo tempo, reconhecem que, tanto os gerentes quanto os empregados, costumam vivenciar sentimentos de diversas naturezas com a introdução da mudança, pois passam por sucessos, frustrações e ultrapassando conflitos, que podem ser melhor ou pior enfrentados a depender da maneira como a mudança é conduzida pela alta liderança.

Os autores Reichers, Vanous e Austin (1997) reforçam ainda que se os agentes da mudança forem pessoas confiáveis e bem aceitos pela maioria dos colaboradores e, ao mesmo tempo, tomarem o cuidado de prestarem, frequentemente, uma informação adequada sobre o processo de modificação da organização, tanto melhor para a instituição sob mudança. Para isso, a organização necessita ter canais de comunicação bem funcionais e o utilizar de modo repetido, envolvendo, sempre que possível, todos os interessados para participarem das tomadas de decisões, o que acarreta um engajamento acima do esperado, aumentando a chance de sucesso na mudança organizacional.

Collins (1998), outrossim, encara o processo de mudança também sob uma visão contextualista, sustentando que ela se concretiza socialmente nas interações do dia a dia, que deve levar em conta o contexto e dimensões relativas à ação social e às pessoas. Na mesma linha, Ford (1999) e Doolin (2003) consideram que a mudança não tem início, meio e fim discerníveis, pois, na realidade, foram um processo contínuo.

Ford (1999) a considerava como uma série de episódios, conversas, discursos sobre temas particulares e Zell (2003), por exemplo, define a mudança organizacional em três estágios

que se comunicavam entre si: a organização imperfeita, a que se move em um estágio de transição, e a organização enriquecida, no estágio desejado.

Para Lima e Bressan (2003) mudança é qualquer modificação nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes, entre os quais: pessoas, estruturas, produtos, processos e cultura e que tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.

As mudanças organizacionais podem ser classificadas quanto à natureza (estruturais, estratégicas, culturais, tecnológicas e relacionadas a recursos humanos), quanto à relação da organização com o meio ambiente ou, ainda, quanto à forma de implementação, se reeducativa, coercitiva ou racional (Wood Jr., 2004).

A mudança é comparável ao mar turbulento e desconhecido, onde não se prevê o futuro e a mudança é um estado natural e contínuo, bem como ao mar calmo, que se depara com uma tormenta, que necessita de ajustes para que a viagem prossiga, sendo que tais ajustes são as mudanças (Robbins, 2004).

Oswick (2005) chegou a mencionar que as etapas diferenciáveis é um discurso tradicional das décadas entre 1950 e 1970, que veio se modificando para um processo de continuidade, salientando que as organizações precisam desenvolver uma maior capacidade de adaptação e flexibilidade, a fim de conseguirem atuar em mundo caótico.

Encampano o pensamento contextualista, Vicente-Lorente e Zuniga-Vicente (2006) relacionam a mudança organizacional ao ambiente externo, como alterações regulatórias, revoluções tecnológicas e considerando também os fatores do ambiente interno, como ações gerenciais, recursos e capacidades.

No artigo “Explaining institutional change: ambiguity, agency, and power”, Mahoney e Thelen (2010) destacam a possibilidade de a mudança organizacional ocorrer de maneira sutil e gradual, trazendo também padronização do comportamento humano e moldando resultados, como no caso da Câmara dos Lordes, que sofreu movimentos mais comedidos.

Trazendo o foco para as mudanças baseadas em desenvolvimentos endógenos que se desdobram de forma incremental, Mahoney e Thelen (2010) afirmam que, muitas vezes, tais mudanças só são “registradas” após um certo período de tempo, assumindo papel de causas de outros resultados. Propõem um novo modelo de mudança institucional que vincula modos particulares de mudança incremental às características do contexto institucional e propriedades das próprias instituições.

O entendimento de Gohr (2011) é no sentido de que as organizações precisam se transformar continuamente segundo o contexto em que inseridas, e que as mudanças estratégicas podem levar a uma verdadeira transformação organizacional.

No tocante à resistência à mudança, Kurt Lewin (1947) acredita que se trate da tendência de um indivíduo ou grupo ir contra as forças que desejam estabelecer um novo equilíbrio decorrente do caos gerado pela mudança.

Ainda no tocante à resistência às mudanças e aos meios para superar os obstáculos, esta, muitas vezes, é justificada pela dificuldade do gerenciamento da mudança e é relacionada à implementação imperfeita. No entanto, é importante compreender que tal resistência, segundo Carnall (1985), possui cinco estágios: **negação** (não precisa mudar), **defesa** (a mudança vai ocorrer junto com a tentativa de evitá-la), **descarte** pelas pessoas de suas antigas maneiras; **adaptação** ao novo sistema e aos ajustes delicados; e a **interiorização**, na qual a nova forma se torna rotineira.

Em relação às barreiras a serem enfrentadas para a implementação da mudança, Armenakis e Bedeian (1999) consideram que toda a mudança, mesmo aquelas que são bem pensadas e planejadas necessitam superar resistências e geram sentimentos de tensão e pessimismo quanto ao sucesso de sua implementação, o que acaba por reduzir o comprometimento dos envolvidos, notadamente se estiverem imaginando que estarão prestes a perder alguns dos benefícios que lhes são caros, como jornada de trabalho e remuneração. A insegurança natural quanto ao novo, especialmente se não for bem explicado, gera um receio que dificulta o engajamento no processo de mudança organizacional.

Destaque também para a visão tridimensional de Piderit (2000), que é composta de atitude, incluindo componentes afetivos, comportamentais e cognitivos, que não são independentes um do outro, embora distintos.

Morrinson e Millike (2000) enfocam que o silêncio organizacional é um dos grandes impedimentos à mudança e ao desenvolvimento das instituições. Justificado no receio dos gerentes de receberem *feedback* negativos, os empregados seriam compelidos a se calar para evitar que problemas e preocupações fossem propagados. No entanto, na medida em que os colaboradores deixavam de se pronunciar sobre suas percepções em relação à mudança, a falsa tranquilidade acarretava uma perda de oportunidade para que a liderança da organização pudesse tomar decisões corretivas e mais assertivas no tocante às não conformidades que fossem surgindo, bem como no sentido de valorização dos empregados.

Já Stevenson (2003), por sua vez, também reforça a ideia de que o pessimismo que pode advir com a mudança organizacional necessita ser combatido pelos agentes de mudança utilizando-se de mecanismos de comunicação que levem aos envolvidos os aspectos positivos da mudança, suas necessidades e razões de existir. Tudo isso precisa ser feito de forma envolvente e clara em relação aos empregados, objetivando a diminuição da resistência.

Vale observar que, segundo Grey (2004) a resistência normalmente se dá pelo fato de trazer prejuízo às pessoas, com mais trabalho, menos salário ou demissão, o que também será objeto de análise no caso pesquisado.

Haverá delegação no tempo e para as pessoas certas, demonstrando que a mudança virá de cima e será controlada pelo topo da organização. No entanto, o foco no indivíduo líder não pode trazer cegueira para a natureza complexa e social das grandes organizações. No mesmo sentido de ultrapassar as barreiras da mudança, Grey (2004) apresenta como solução a comunicação, a participação, o consenso e a criação do compromisso. A manutenção das pessoas informadas e a participação ativa nas decisões a serem tomadas contribuem para tal rumo, afastando a mudança imposta de forma ditatorial.

Objetivando superar os problemas enfrentados com a mudança, um dos recursos é a liderança, na medida em que o líder fará com que as iniciativas de mudança inspirem os que estão abaixo da hierarquia desaparecendo o conflito.

Questionam Hernandez e Caldas (2001) sobre as supostas “receitas” para se superar resistências às mudanças, na medida em que, se realmente fossem conhecidas as maneiras de preveni-las ou superá-las, por que tais resistências ainda persistiriam. Assim, concluíram que, na verdade, não se sabe muita coisa, e que não há uma receita correta, devendo ser perquirida uma abordagem individual, em vez de massificada, na qual os agentes de mudança deveriam avaliar quem poderia resistir às transformações e por quais motivos.

Oliveira, Estivaleta e Campos (2017) objetivam mensurar o nível de resistência a mudanças dos servidores públicos, desmistificando a visão tradicionalista de que existiria tal resistência e de que servidores com mais idade são mais resistentes. Os autores narram que profissionais de várias áreas estão enfrentando mudanças diversas em suas organizações, o que os afetam psicologicamente e provoca resistências capazes de dificultar que as mudanças sejam bem-sucedidas, especialmente se as transformações forem ameaçadoras. A estabilidade e a continuidade do serviço público implicam na imaginação coletiva de resistência à mudança entre os servidores, devendo ser aferido o nível de resistência dos colaboradores (Oliveira, Estivaleta e Campos, 2017).

Outro ponto de vista destaca a visão voluntarista e determinista (Astley e Van de Ven, 1983). Para a primeira, os indivíduos são autônomos, proativos e agentes de mudança. Por outro lado, na determinista, o foco é sobre as propriedades estruturais do contexto do ambiente, diminuindo a ação dos tomadores de decisão, sendo apenas uma consequência das restrições provocadas pela escassez de recursos.

Segundo Coram e Burnes, a mudança ainda pode ser planejada ou não planejada. Para March (1991) há dois conceitos relevantes para se compreender a mudança estratégica, quais sejam a exploração e a exploração, sendo a primeira a experimentação de novas

alternativas incertas e até negativas e a segunda com equilíbrio estável, sendo preferível que exista uma abordagem equilibrada e escolhas explícitas e implícita.

Sob outro ângulo, Hernandes e Caldas (2001) alertam para o fato de as mudanças serem incessantes nas organizações, seja para se tornarem competitivas, para cumprirem leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender variações nas preferências de consumidores ou de parceiros, e que tais mudanças têm oscilado entre fracassos e sucessos.

### 3.1 A Teoria Contextualista de Andrew Pettigrew

A principal vertente teórica a que se filia a pesquisa diz respeito aos ensinamentos de Andrew Pettigrew (1985, 1987 e 1990). Pettigrew cuida da mudança organizacional dentro de um contexto mais fluido e sem uma determinação específica, que considera as dimensões do ambiente externo e interno, além do conteúdo (objetivos e hipóteses) e do processo (padrões de implementação).

Andrew Pettigrew (1987), em sua teoria, apresenta o esquema que compreende o contexto interno e externo, o processo e o conteúdo da mudança organizacional, conforme o esquema apresentado na **Figura 3**, o que facilitará a categorização dos dados obtidos pelas entrevistas realizadas.

**Figura 3: original de Andrew Pettigrew**



Fonte: Pettigrew e Whipp (1991)

Na teoria contextualista trazida por Pettigrew (1987), os principais aspectos da análise da mudança são, primeiramente, a importância de estudar a mudança no contexto de níveis interligados de análise; em segundo lugar, a importância da relação temporal da mudança, localizando-a no passado, presente e futuro; em terceiro lugar, a necessidade de explorar contexto, ação e o nexos de causalidade.

No contexto de mudança organizacional, exige-se uma compreensão de maior escala, que passa pelo exame de uma diversidade de causas. Faz-se necessário alcançar uma compreensão total da situação, em cada um dos casos. Na teoria e prática da mudança institucional, a tarefa é identificar a variedade e a mistura de causas da mudança e explorar ao longo do tempo algumas das condições e dos contextos em que ocorrem essas misturas (Pettigrew, 1990). Para Pettigrew (2013) as organizações, embora sob forte pressão ambiental, possuem condições de fazer escolhas quanto às ações e estratégias a serem adotadas, mesmo que limitadas pelo contexto.

Do ponto de vista operacional, Pettigrew (1987, 2013) propõe três dimensões de base, que devem ser consideradas de maneira interligadas: o contexto, o conteúdo e o processo.

O **contexto** da mudança, que se distingue em contexto externo e interno, refere-se, externamente, tanto ao ambiente social, econômico, político e de negócios em que a organização participa, bem como, internamente, leva em consideração os recursos utilizados, a capacidade de seus gestores e colaboradores, a cultura organizacional e a situação política e que envolve as relações de poder.

O **processo** da mudança se refere ao meio pelo qual a mudança organizacional vem a ocorrer, os mecanismos de implantação das modificações introduzidas na instituição, os tipos de abordagem utilizados pelos agentes de mudança e os meios encontrados para que o convencimento da equipe gere o engajamento necessário para a transformação organizacional seja assimilada por todos.

Por fim, o **conteúdo** da mudança revela aquilo que, de fato, veio a ser alterado com a nova postura da alta liderança. Quais foram os principais pontos modificados, seja em

termos de recursos, tecnologia, ideologia, cultura e o que se pretende como inovação para os próximos passos.

Segundo Pettigrew (1985), a mudança organizacional atravessa quatro estágios, que possuem seus problemas e características próprios: o primeiro, o **desenvolvimento**, no qual se consegue perceber o problema e a necessidade de mudar, o que somente acontece com a participação da alta liderança; em seguida, o **reconhecimento** e a compreensão dos problemas, em que as mudanças significativas poderão afetar as estruturas de poder, trajetórias de carreira, remuneração; em terceiro lugar, vem o estágio do **planejamento e execução**, onde já se sabe o futuro desejado da instituição e o que precisa ser feito; por fim, a etapa da **estabilidade da mudança**, onde a liderança deve recompensar, assegurar fluxos de comunicação, padrões de poder, e que os gestores assegurem a nova posição. (grifo nosso)

Sustentava Pettigrew (1987) que a mudança organizacional se refere à área, no estudo, onde a transformação propriamente dita está ocorrendo, acolhendo uma classificação de mudança como radical, incremental, tecnológica ou centrada em mudanças nos papéis. Não obstante, é certo que problemas-chaves tem que ser superados neste nível de mudança organizacional. Pettigrew e Whipp (1991) elencam cinco destes principais desafios que precisavam ser enfrentados: avaliação do **ambiente**; liderança da mudança; **ligação** entre mudança e **estratégica e operacional**; tratamento dos **recursos humanos** com bens ativos e responsabilidades da instituição; desenvolvimento de uma **linguagem coerente** (grifo nosso).

A mudança somente acontece, verdadeiramente, quando se olha para o contexto do ambiente externo e interno, para o conteúdo daquilo que pretende mudar e para o modo de concretizar as modificações, ajustando-as, constantemente, em prol do contínuo aperfeiçoamento.

Segundo Schein (1982), inicia-se com uma modificação em algum aspecto do ambiente organizacional e termina em uma situação de equilíbrio adaptada para enfrentar a situação. Seria um processo de aprendizado em que a organização se reavalia

continuamente em relação ao ambiente externo. Tem escopo amplo e impacto de longo prazo.

Para Quinn e Voyer (2001), também refletindo sobre a visão contextualista de Pettigrew, a mudança estratégica é um processo fragmentado, evolucionário e intuitivo em que novas estratégias fluem com decisões internas e eventos externos criam um novo contexto.

Gohr e Santos (2011) ressaltam a relevância das mudanças organizacionais que aconteceram no setor elétrico, as resistências ocorridas, embora impelidas a desenvolverem estratégias para manter competitividade, o que fez com que as organizações daquele setor se tornassem laboratórios de estudos sob a ótica das dimensões do contexto, conteúdo e processo de Pettigrew, destacando que as mudanças nas organizações podem advir de questões internas e externas.

Por fim, Venturini (2021), ao focar a influência do ambiente externo nos moldes do que cita Pettigrew, relata que choques externos, internos, abruptos ou incrementais podem resultar em mudança institucional, chamando a atenção para os “momentos críticos” como períodos em que ocorrem choques externos (guerras e crises econômicas) e geram mais oportunidades para mudança, bem como à noção de dependência do caminho, que se refere a processos sociais que exibem *feedback* positivo. Sustenta Venturini (2021) que, após criadas, as instituições são difíceis de mudar, pois adotam um formato rígido para reduzir incertezas.

#### 4 TRF6: DA CONCEPÇÃO À IMPLEMENTAÇÃO

De início, para a melhor compreensão da relevância da pesquisa realizada, cabe ressaltar a dimensão da Justiça Federal no cenário nacional para o povo brasileiro. Tal importância mostra-se mais visível na medida em que, nessa esfera de justiça comum, há atores processuais que estão presentes na vida cotidiana de muitos nacionais, como é o caso do INSS e da CEF.

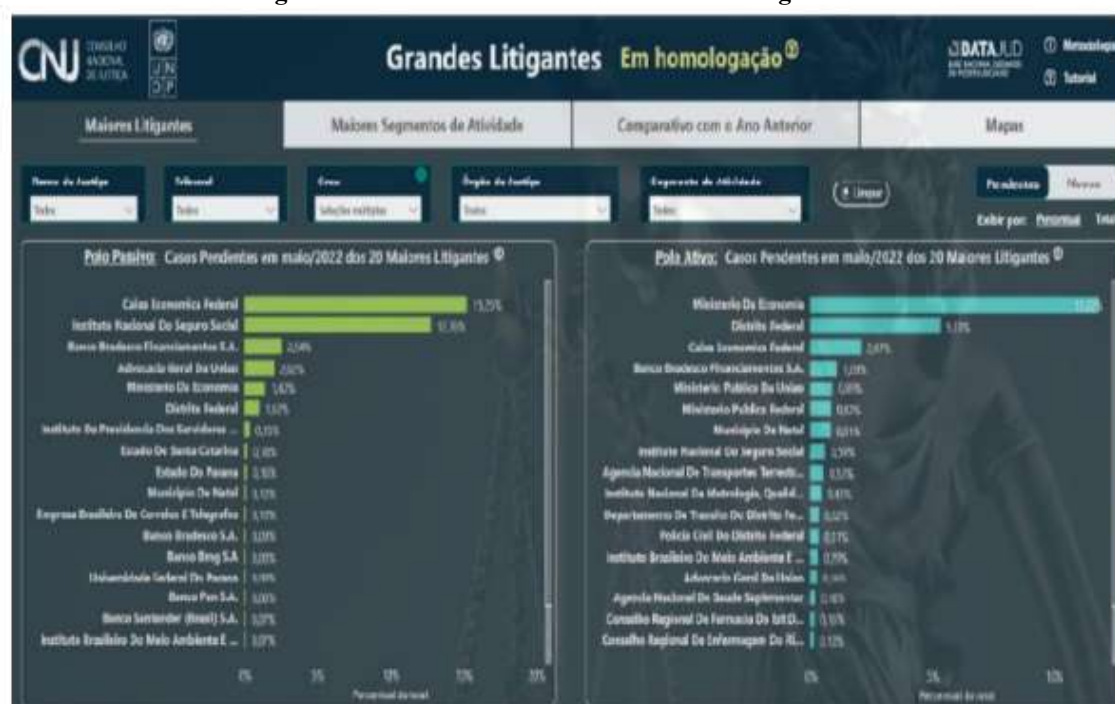
Por exemplo, o exame judicial do ato administrativo do INSS, que indefere o pedido do segurado por um benefício previdenciário (aposentadoria, pensão por morte, auxílio-doença, benefício de prestação continuada, etc), é apreciado, em primeira e segunda instância, pela Justiça Federal. De igual modo, a irrisignação do cidadão face à negativa da Caixa Econômica Federal em indeferir a liberação do FGTS ou o pagamento do auxílio emergencial concedido na época da COVID-19, pela CEF ou pela União, também são matérias apreciadas por essa esfera judicial.

Segundo os últimos dados estatísticos disponibilizados no relatório analítico da Justiça em Números elaborados pelo CNJ para o ano de 2022<sup>1</sup> o INSS e a CEF aparecem, no âmbito da Justiça Federal, como os principais litigantes na seara federal em 1ª instância, como se observa da **Figura 4**:

---

<sup>1</sup> Ano base 2023, que compreenderá o TRF6, ainda não foi disponibilizado até a data da elaboração da dissertação

Figura 4: Tela inicial do Painel de Grandes litigantes



Fonte: extraída do sítio do CNJ (2022)

No capítulo 12 do mesmo relatório anual, páginas 276-277, os dados apresentados pelo CNJ constataram que os assuntos e classes processuais mais recorrentes no âmbito da Justiça Federal são, realmente, o direito previdenciário, com a participação do INSS; o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS e o auxílio emergencial, que tem comumente a presença da CEF no polo passivo da ação judicial, conforme trecho do referido relatório:

[...] Destaca-se, na Justiça Federal, **o elevado quantitativo de processos de direito previdenciário**, entre os quais o auxílio-doença previdenciário é o subtema mais recorrente, seguido pela aposentadoria por invalidez, aposentadoria por idade e aposentadoria por tempo de serviço, que aparecem na listagem dos cinco maiores assuntos do segmento. **O outro assunto que aparece com relevância na Justiça Federal são ações sobre o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS).** [...] Nos Juizados Especiais Federais (JEF), onde está a maior parcela das ações ingressadas na Justiça Federal, o destaque vai para o direito previdenciário; padrão que se repete nas turmas recursais. Desde demandas mais recorrentes segundo as classes e os assuntos 277 2020, **o Auxílio Emergencial passou a figurar na lista dos cinco maiores dos JEFs**, em decorrência da pandemia causada pela covid-19. É importante observar o peso dos processos das

ações previdências dos JEFs no segmento de justiça, uma vez que os assuntos acabaram por figurar entre os maiores no ranking geral. (CNJ, Relatório Justiça em Números, 2022, p. 276/277) (grifo nosso).

A constatação também foi representada pela **Figura 5** com números substanciais que registram o peso das ações previdenciárias e de matérias do direito administrativo como o FGTS na esfera da Justiça Federal, confira-se:

**Figura 5: Assuntos mais demandados nos juizados especiais**

Federal	1. DIREITO PREVIDENCIÁRIO- Benefícios em Espécie / Auxílio-Doença Previdenciário	1.127.046 (6,08%)
	2. DIREITO ADMINISTRATIVO E OUTRAS MATÉRIAS DE DIREITO PÚBLICO- Organização Político-administrativa /Fundo de Garantia por Tempo de Serviço	902.960 (4,87%)
	3. DIREITO PREVIDENCIÁRIO- Benefícios em Espécie / Aposentadoria por Invalidez	691.791 (3,73%)
	4. DIREITO PREVIDENCIÁRIO- Benefícios em Espécie /51)	495.591 (2,67%)
	5. DIREITO ASSISTENCIAL- Auxílio Emergencial (Lei 13.982/2020)	269.054 (1,45%)
Estadual	1. DIREITO DO CONSUMIDOR- Responsabilidade do Fornecedor / Indenização por Dano Moral	1.811.946 (9,77%)
	2. DIREITO CIVIL- Responsabilidade Civil / Indenização por Dano Moral	812.612 (4,38%)
	3. DIREITO CIVIL- Obrigações / Espécies de Contratos	741.212 (4,00%)
	4. DIREITO DO CONSUMIDOR- Responsabilidade do Fornecedor / Indenização por Dano Material	724.702 (3,91%)
	5. DIREITO CIVIL- Obrigações / Espécies de Títulos de Crédito	694.983 (3,75%)

Fonte: extraída do sítio do CNJ (2022)

Ultrapassando as questões previdenciárias e cíveis, a discussão processual acerca do não pagamento de tributos federais, como o Imposto de Renda da Pessoa Física ou Jurídica – IRPF/IRPJ, o Imposto Territorial Rural – ITR, o Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI, Imposto de Importação e de Exportação – II e IE, as contribuições previdenciárias como o Programa de Integração Social - PIS e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS, também se trava na Justiça Federal, inclusive em 2º grau.

Do mesmo modo, as demandas que envolvem os crimes federais como a falsificação de moeda, a utilização de documentos públicos forjados para ludibriar autoridades federais (por exemplo, apresentar uma Carteira Nacional de Habilitação – CNH falsa perante a Polícia Rodoviária Federal), o contrabando e o descaminho de cigarros importados, bem como ilícitos de maior violência como roubos às agências da CEF ou aos Correios são assuntos que tramitam nas instâncias federais.

Especificamente no caso de Minas Gerais, a implantação do Tribunal era aguardada para facilitar, dentre outros aspectos, o acesso à justiça de segundo grau. A Seção Judiciária

de Minas Gerais - SJMG sempre assumiu a liderança no quantitativo de processos encaminhados para o segundo grau de jurisdição sendo responsável na década de 2000 a 2010 por mais de 50% do número de processos do TRF1.

Confira-se, a título exemplificativo, a reportagem do Prefeito de Mariana, fazendo coro pela vinda do Tribunal Regional Federal de Minas Gerais:

[...] Sabemos que a criação de um órgão do Tribunal Regional Federal dedicado tão somente aos trâmites processuais mineiros é de suma importância e, considerando-se a vasta dimensão territorial de nosso Estado podemos, também, dimensionar a intensa demanda por parte daqueles que buscam o Poder Judiciário, uma vez que os **processos judiciais oriundos de Minas Gerais correspondem, atualmente, a cerca de 55% do total** de processos do Tribunal Regional Federal da 1ª Região. [...] (Justiça em Revista, p. 18, abril de 2006).(grifo nosso)

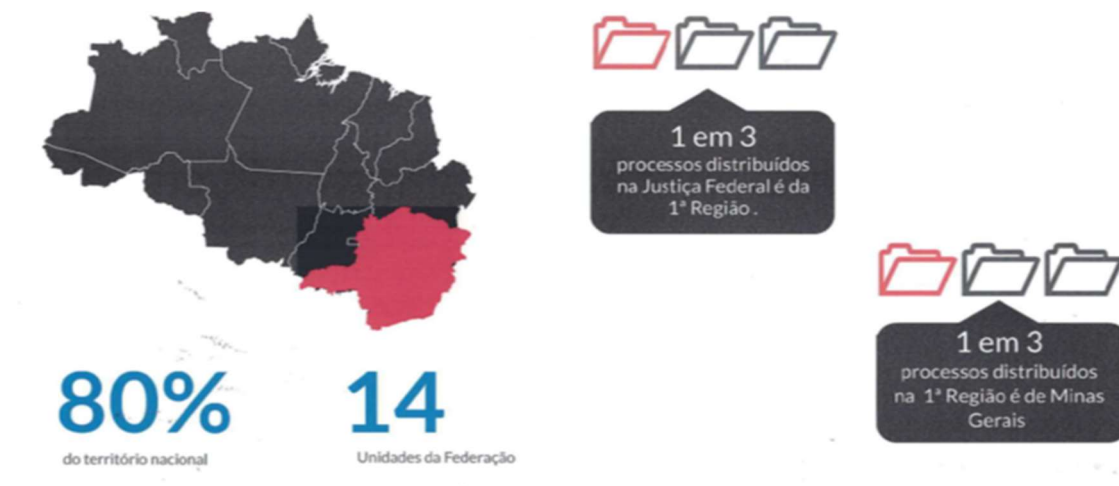
Ainda ressaltando a importância de Minas Gerais para o TRF1, na segunda década dos anos 2000 e no ano de 2021, que antecedeu a instalação do TRF6, o Estado de Minas Gerais continuou como protagonista em relação às outras 13 unidades também no que se refere ao número de varas federais, de municípios da jurisdição e de juízes lotados nas unidades judiciais, que beiravam 30% do total da região (**Quadro 4; Figura 6**).

**Quadro 4: Participação de Minas Gerais no TRF1.**

	1ª Região	Minas Gerais	Percentual
Nº de varas	294	83	28%
Nº de municípios	96	27 <sup>8</sup>	28%
Nº de juízes	663	184	28%
Nº processos	2.731.145	835.184	30%

Fonte: extraída do sítio da AJUFEMG (2019)

**Figura 6: Minas Gerais no escopo do TRF1**



**Fonte: extraída do sítio do TRF6 (2019)**

Ainda que o percentual de processos oriundos da Justiça Federal de Minas Gerais tenha diminuído ao longo da segunda década dos anos 2000, passando de 50% para 30%, aproximadamente, após algumas medidas paliativas, a necessidade de mudança organizacional em relação ao judiciário federal do estado ainda era evidente, o que reforçou as razões de criação do novo Tribunal.

#### **4.1 Do Surgimento do TRF6**

Diante do volume ainda colossal de processos judiciais distribuídos em Minas Gerais e, conseqüentemente, em fase recursal, encaminhado pelo estado mineiro ao TRF1, o tempo gasto na apreciação dos recursos vinha se tornando cada vez maior no âmbito desse Tribunal, gerando enorme ansiedade e descontentamento perante os jurisdicionados que, muitas vezes, não sobreviviam para usufruir de suas vitórias judiciais.

Minas Gerais, 2º estado mais populoso no Brasil, alcançou uma importante representatividade econômica e jurisdicional que não lhe permitiam preservar de maneira eficaz a conexão com os outros estados que compunham o TRF1. Medidas mitigadoras do volume processual foram sendo experimentadas por edição de Resoluções da Presidência do Tribunal do TRF1 e do CNJ com comando em Brasília. Porém, tais

alternativas, embora tenham gerado uma redução importante no percentual total de participação da SJMG (50% para 30%), foram ações destinadas a apagar o incêndio e sem resultado duradouro.

Diversos esforços concentrados e mutirões de julgamento foram promovidos pelo TRF1 em parceria com o CNJ, conforme indicam os documentos consultados na pesquisa, ganhando notoriedade o “Mutirão Judiciário em Dia”, que conseguiu cumprir 75% da meta de julgamentos no ano de 2011, perdurando até 2013. Outra providência tomada pelo TRF1 para diminuir o acervo de Minas Gerais foi a criação das Câmaras Regionais Previdenciárias - CRP's que, a partir de dezembro de 2014, se tornaram extensões do referido Tribunal para o julgamento de parte das causas especializadas propostas contra o NSS. As CRP's de Minas Gerais eram sediadas em Belo Horizonte e Juiz de Fora, deixando de existir somente com a criação do TRF6.

Outra ação mitigadora evidenciada no levantamento documental no período situado entre o ano 2000 e 2010 foram centenas de convocações de Juízes Federais Titulares realizadas para auxiliarem os Desembargadores do TRF1 trazendo algum alento aos jurisdicionados, mas também sem deixar de fazer crescer a massa de processos que acumulava e aguardava o julgamento.

Neste sentido, ante a extensão “continental” do TRF1, que ainda hoje compreende enorme variedade regional dentro de um mesmo Tribunal e, ainda, o gigantesco volume de processos enviados por Minas Gerais, consolidou-se a percepção de que a mudança era necessária.

A partir de 2001 e até o ano de 2022 foram realizados diversos encontros, atos públicos e reuniões em prol da criação de um Tribunal Regional Federal para Minas Gerais. Estes movimentos foram capitaneados pelos Juízes Federais mineiros, que se organizaram em forma de associação no intuito de ganharem mais força e voz ativa visando o surgimento da nova instituição.

A Associação dos Juizes Federais de Minas Gerais – AJUFEMG disciplinou em seu estatuto sobre o seu propósito e missão, que visa proporcionar à população mineira ganhos no oferecimento da prestação de serviço do Judiciário:

[...] a criação e instalação do Tribunal Regional Federal de Minas Gerais (TRF Minas ou TRF 6), medida imprescindível para oferecer à população uma justiça célere e de qualidade. [...] (sítio <https://www.ajufemg.org.br/>, 2022)

O nascimento da AJUFEMG foi fruto de um isomorfismo normativo, pois se espelhou em outras instituições similares para que se tornasse uma das forças capazes de influenciar positivamente no surgimento do novo Tribunal, notadamente após vir a ser apoiada, em âmbito regional, pela Associação dos Juizes Federais da 1ª Região – AJUFER e, nacionalmente, pela Associação dos Juizes Federais – AJUFE.

O passo mais próximo da criação do Tribunal em Minas foi dado no ano de 2013, quando o Projeto de Emenda Constitucional – PEC 544/2002 elaborado pelo Senador Arlindo Porto foi aprovado em segundo turno pela Câmara dos Deputados Federais e a emenda seguiu para ser promulgada. A mudança organizacional se mostrava iminente. A Emenda Constitucional 73/2013, originária da PEC 544/2022, tratou da criação de 04 novos Tribunais, um para o estado do Paraná, outro a Bahia, um terceiro para os estados do norte, liderados pelo Amazonas e, por fim, o de Minas Gerais, que naquela oportunidade seria o Tribunal Regional Federal da Sétima Região (TRF7).

No entanto, a EC 73/2023 teve sua aplicabilidade suspensa por força de decisão singular (não colegiada) do Ministro Joaquim Barbosa, então Presidente do Supremo Tribunal Federal, em sede de Ação Direta de Inconstitucionalidade - ADI 5017. O Ministro Presidente do STF, ao acolher a alegação de vício de iniciativa sustentada pela Associação Nacional dos Procuradores Federais – ANPAF na deflagração do projeto de emenda constitucional e enfraquecimento da independência do Judiciário adiou, por mais 8 anos, a chance de concretizar o Tribunal de Minas, conforme trecho da decisão:

[...] Logo, toda modificação que crie encargos para o Judiciário (e, no presente caso, os encargos são de elevadíssima monta) ou

afete sua estrutura deve ter por iniciativa o órgão jurisdicional competente, segundo a Constituição. (...). Contudo, no controle jurisdicional, é imprescindível apontar o risco que correm as instituições em caso de precedente que autorize hipoteticamente um Poder a modificar unilateralmente a estrutura ou a competência de outro Poder. Sem o Judiciário, o Legislativo e o Executivo independentes, é mera questão de tempo a ocorrência de algo que não se deseja: a supressão das competências de cada órgão formador da vontade do Estado. Por outro lado, é importante assinalar que o CNJ, como órgão encarregado de auxiliar o Judiciário na formulação, na execução e na fiscalização de suas atividades administrativas, tem que ter resguardada a sua competência para opinar, fundamentadamente, sobre a eficiência das mudanças propostas [...] (STF, ADI 5017, Min. Rel. Barbosa, Joaquim, 2013).

Ainda que questionada no meio jurídico a posição adotada pelo Presidente do Supremo à época, o processo de criação do Tribunal do TRF de Minas Gerais somente tornou-se realidade quase uma década depois.

O levantamento documental indica que a ascensão do Ministro João Otávio de Noronha ao cargo de Presidente do Superior Tribunal de Justiça – STJ e, mais adiante, a ocupação do cargo de Presidente do Senado Federal por Rodrigo Otávio Soares Pacheco, ambos de Minas Gerais, reuniram a força política que faltava para empreender a criação do novo Tribunal.

Criado e encaminhado pelo STJ o Projeto de Lei n. 5.919/19, as duas casas do Legislativo, Câmara dos Deputados e Senado Federal aprovaram-no, respectivamente, em agosto e setembro do ano de 2021, editando-se a Lei n. 14.226/2021, que foi publicada e, em seguida, sancionada pelo Presidente da República Jair Messias Bolsonaro. Instalado no dia 19 de agosto de 2022, o Tribunal, presidido pela Desembargadora Mônica Sifuentes, deixou de ser apenas uma ideia para se mostrar realidade, concretizando uma fase importante da mudança institucional.

Observe-se que, tanto a aprovação, quanto a instalação do TRF de Minas Gerais, ocorreu ainda no contexto da Pandemia da COVID – 19, que segundo a Organização Mundial de Saúde - OMS encerrou apenas em maio de 2023.

Por outro lado, também há que ressaltar a importância do papel que vem sendo cumprido pelos principais atores do processo do Tribunal tanto na fase da criação quanto na etapa da implementação.

Os *stakeholders* mostraram-se essenciais no convencimento da classe judiciária para que o Tribunal saísse da fase de ideação rumo à sua efetivação. E, chegando a essa etapa de implantação, os principais parceiros ainda guardam uma importância especial, como no caso da Ordem dos Advogados do Brasil – OAB, Seção de Minas Gerais, o Ministério Público Federal, a Caixa Econômica Federal e a Advocacia Geral da União - AGU, todos atores externos que vem participando de diversas iniciativas em conjunto com o novo Tribunal.

Outros atores externos dentro da organização da AGU possuem também importância para a consecução das etapas de implementação do TRF6, como no caso das seções mineiras da Procuradoria da Fazenda Nacional e da Procuradoria Federal, que cuidam, respectivamente, dos interesses tributários e dos interesses da administração indireta e das autarquias.

#### **4.2 Do Contexto Externo e Interno da Mudança Organizacional do TRF6**

No contexto externo, a criação do TRF6 facilitou a tomada de decisões, na medida em que sai de um ambiente macro de poder, anteriormente sediado em Brasília – DF, para um limite regional concentrado em apenas um estado federado.

O jurisdicionado mineiro passa a poder acompanhar mais de perto as causas que lhe interessam na Justiça Federal, notadamente em segundo grau, aonde chegam a maioria dos processos julgados em 1ª instância (AJUFEMG, 2019), uma vez que há, no Brasil, um alargamento da porta de entrada para a via recursal (Sadek, 2004; Motta, 2010; Sinhoretto, 2011; Sousa, Guimarães, 2014; Gomes et al., 2019.)

O primeiro grau de jurisdição federal, onde são ajuizados os processos, já era acessível ao cidadão mineiro na época da criação do TRF6, notadamente após a Lei n. 10.259/2001,

que criou os Juizados Especiais Federais e também em razão da gradual interiorização da justiça federal por várias cidades importantes de Minas Gerais (Lei n.º10.772/2003)

A segunda instância, grau recursal, é que foi a grande diferença em termos de acesso à justiça federal para o jurisdicionado mineiro. O benefício foi significativo com a eliminação ou o encurtamento da distância a ser percorrida pela parte processual ou seu advogado, que se deslocavam de Minas Gerais à Brasília e hoje podem estar na mesma cidade ou estado membro. Os quilômetros percorridos, na maioria das vezes, impediam ou tornavam muito oneroso o acesso à instância revisora.

O valor das custas processuais no âmbito da Justiça Federal, cuja tabela do TRF6 (2023) prevê como valor máximo o montante de R\$957,69 (novecentos e cinquenta e sete reais e sessenta e nove centavos) para ajuizar uma ação, bem como o baixo rigor na concessão dos benefícios da justiça gratuita aos jurisdicionados, fazem com que os processos sejam remetidos quase livremente ao segundo grau, o que confere maior razão para que tal instância recursal seja mais acessível (Haddad e Pedrosa, 2017).

Ainda sobre a facilidade de acesso à Justiça brasileira, Haddad e Pedrosa (2017) citam o grande número de faculdades de Direito, que lançam, a cada ano, cerca de 95 mil profissionais no mercado, assim como a criação dos Juizados Especiais, que dispensam a presença do advogado, o pagamento de taxas ou o conhecimento jurídico para o ajuizamento (atermação) do processo. No mesmo sentido, os autores comentam sobre a concessão indiscriminada de assistência judiciária:

[...] O Tribunal Federal da 1ª Região possui jurisprudência que admite a concessão de justiça gratuita quem auferir renda inferior a 10 salários-mínimos. [...] No entanto, apenas 2,6% da população economicamente ativa recebe mais do que 10 salários-mínimos, de acordo com dados do último censo do IBGE. Ou seja, estão isentos de custas 97,4% da população. [...]

Também na esfera criminal, o acesso ficou facilitado para aquele que responde a uma ação penal e o processo já está em fase recursal ou mesmo se há uma competência originária de 2º grau, onde o processo já inicia no Tribunal em razão do foro privilegiado,

de revisão criminal ou no caso de remédios constitucionais como o mandado de segurança e o *habeas corpus*.

A existência do tribunal na capital mineira facilita, inclusive, a possibilidade de a parte processual ou seu representante conversar, presencialmente, com os servidores e Desembargadores do segundo grau do novo Tribunal, o que antes somente era possível com uma viagem até Brasília – DF, situada a mais de 700 km de distância de Belo Horizonte – MG, ou, em alguns casos, virtualmente.

Também a possibilidade de celebração de novos negócios para Minas Gerais há de ser considerada no contexto externo e político, pois o estado passa a ter um foro próprio em 2º grau no âmbito da Justiça Federal, inclusive para apreciar as causas de natureza tributárias e empresariais.

Da mesma forma, o contexto social dos jurisdicionados da região também está sendo enriquecido com a chegada do novo Tribunal, na medida em que o viés das ações nele processadas é majoritariamente previdenciário/assistencial, o que, inevitavelmente, implica em ganhos para a recomposição dos benefícios previdenciários que tiverem sido indevidamente negados pelo INSS.

Em relação ao contexto interno, o surgimento do Tribunal era esperado há mais de duas décadas pelos servidores e magistrados da Justiça Federal de Minas Gerais. A pesquisa indicou que os Juízes Federais mineiros, organizados nas associações estadual (AJUFEMG), regional (AJUFER) e nacional (AJUFE) já estavam ansiosos para a instalação do novo Tribunal, que proporcionaria maior atenção às necessidades da região, notadamente para o andamento dos processos rumo à resolução das demandas dos jurisdicionados.

A instalação do TRF-6 também mobilizou o contexto interno do TRF-1. Para a formação do quadro de integrantes inicial do TRF-6 foram promovidos 14 juízes federais à desembargadores sendo que, pelo menos três deles, Desembargador Miguel Ângelo, Desembargador Prado de Vasconcelos e Desembargador Ricardo Machado Rabelo

participaram ativamente do processo de criação do novo tribunal, tendo seus nomes sido mencionados por diversos entrevistados dessa pesquisa. Já os outros 4 membros do novo órgão, alcançaram o cargo de desembargador por terem sido votados em listas do Ministério Público Federal e da Ordem dos Advogados do Brasil.

Também a proximidade da área administrativa do Tribunal, situada no mesmo prédio ou no prédio ao lado, favorece a resoluções de problemas, dúvidas e questões a serem dirimidas pelos Juízes e servidores, além de causarem o menor impacto financeiro possível, com as adaptações do que é extremamente necessário ao seu funcionamento, como é o caso da construção do plenário do Tribunal.

Quanto aos servidores, a vinda do TRF de Minas Gerais trouxe impactos relevantes, sendo alguns indesejáveis para boa parte do corpo funcional. Embora alguns servidores tenham sido premiados e reconhecidos para a ocupação de cargos comissionados de gestão e assessoramento na instância superior, a grande maioria dos servidores da capital ainda sofre com os poucos recursos disponibilizados para a instalação do TRF6, como deverá perdurar até que se complete o primeiro biênio, a partir de quando o orçamento do novo Tribunal poderá vir a ser majorado.

O orçamento reduzido e o baixo número de servidores fez com que, segundo a Presidente do órgão, o TRF6 alcançasse o posto de tribunal de menor custo-processo do país, o que embora seja nobre do ponto de vista econômico não foi tão bem aceito pelos servidores que trabalham na instituição, conforme apurado pelo Sindicato dos Trabalhadores do Poder Judiciário Federal no Estado de Minas Gerais · (Sitraemg, 2023):

[...] A magistrada disse acreditar que em breve o TRF6 será o tribunal financeiramente mais eficiente do Brasil. “Seremos em breve o tribunal brasileiro com menor-custo processo do Brasil”, disse. Em um contexto de falta de recursos, de servidores e de magistrados, a fala não foi bem recebida por servidores (as). Em especial por aqueles que podem ser afetados (as) negativamente pela reestruturação das unidades do interior, conforme está sendo proposto pelo TRF6.

“Não há mais de onde tirar recursos do Tribunal. A redução ainda maior dos custos recairá sobre a saúde dos servidores. Não vamos

admitir um tribunal que adoça as pessoas”, disse um servidor em reunião setorial da Justiça Federal, na terça-feira, 22 de agosto.

A frase sintetiza a angústia e o motivo da crítica de parte da categoria à maneira como o TRF6 está sendo implementado. Criado com a promessa de que não necessitaria de recursos adicionais, o TRF6 já é o tribunal com menor custo por processo do país. [...]

De um modo geral, o número de processos por servidor do judiciário na Justiça Federal de Minas Gerais aumentou com a implantação das Secretarias Únicas, que trabalham, em regra, com 1/3 dos servidores das antigas secretarias que eram vinculadas a cada uma das Varas Federais. O servidor do judiciário federal mineiro não suportará, por prazo indeterminado, uma enorme carga de trabalho em nome de um Judiciário com um custo reduzido, sob pena do adoecimento geral das equipes se instalar nas unidades mais sobrecarregadas.

No caso do TRF6, a política adotada para sua arquitetura organizacional de compartilhamento de unidades judiciais (Secretarias únicas e unificadas), de unidades administrativas (primeiro e segundo graus) de centrais de inteligência e de atendimento denotam o estilo pretendido pelos gestores no sentido de se esforçar para atuar com eficiência, fazendo mais com menos recursos disponíveis.

Não obstante, a diminuição do número de trabalhadores não pode ser tão menor que impeça a execução das tarefas com excelência, a tempo e modo.

Tomando como exemplo as Secretarias Únicas, neste momento inicial do TRF6, houve uma drástica redução do número de servidores para 1/3 dos que anteriormente praticavam as tarefas cartorárias, o que pode implicar no atraso do trâmite processual.

Por outro lado, atualmente, em razão de uma administração judicial voltada para a padronização de procedimentos utilizados no cumprimento da ordem judicial, independentemente da unidade de origem, a unificação das Secretarias tem sido fator decisivo para manutenção do fluxo processual em um mesmo nível, especialmente quando utiliza como indicador o número de dias sem movimentação.

Diante disso, caberá ao TRF de Minas Gerais calibrar o número de servidores destinados a essas Secretarias de modo a se alcançar o quantitativo ideal para a melhor fluência dos serviços.

Como maneira de implementar a mudança institucional em meio ao momento orçamentário e financeiro que envolveu a pandemia da COVID 19, o Projeto de Lei n. 5.919/19, que deu origem à lei de criação do TRF6, adotou, no voto do Ministro João Otávio de Noronha, como uma de suas premissas a modernização tecnológica:

[...] Como tribunal totalmente eletrônico, o TRF6 se valerá, gradual e paulatinamente, da inteligência artificial e da automação para garantir a agilização nos julgamentos em gabinetes compactos. [...].

Por isso, acredita-se que o ajuste do número de colaboradores também deverá levar em conta a eficiência da nova tecnologia de sistema processual adotada pelo TRF6, na substituição do PJE pelo E-PROC, que vem sendo reconhecido como mais estável, integrado, flexível e conectado às técnicas de automatização processual.

Outrossim, além do acréscimo do volume de serviço, também a remuneração dos servidores foi, na maioria dos casos, sensivelmente reduzida na primeira instância, em razão da diminuição do número de funções comissionadas, que antes estavam disponíveis para mais de 90% dos servidores lotados nas antigas Secretarias de Varas Federais. Atualmente, em algumas das Secretarias Únicas, como a Cível, menos de 50% dos servidores percebem função comissionada.

Aos gestores do novo Tribunal cabe utilizar a criatividade e a desenvoltura para que formas diversas de incentivo, para além da remuneração, também surtam o efeito necessário para o funcionamento do TRF6.

Todo ser humano necessita de reconhecimento e para o servidor público isso não é diferente, a fim de que tenham a motivação adequada para o exercício de suas funções. Dentre as outras maneiras de se reconhecer o servidor do Judiciário, podem ser considerados: os elogios, coletivos e individuais, com ou sem o registro nos

assentamentos dos servidores; reconhecimento (interno e externo); o reconhecimento público daqueles que demonstram alto nível de pertencimento; a flexibilidade da jornada, por meio de folgas, compensações, emendas de feriado e teletrabalho; a concessão de *feedbacks* diretos, objetivos e impessoais, de modo que permitam o crescimento e a evolução do liderado; o incentivo à qualificação pela participação de oficinas, especializações, mestrado e doutorado gerando atualização, melhoria salarial e novas oportunidades; a celebração de cada conquista e, principalmente, a manutenção de um adequado clima organizacional (Robbins, 2004).

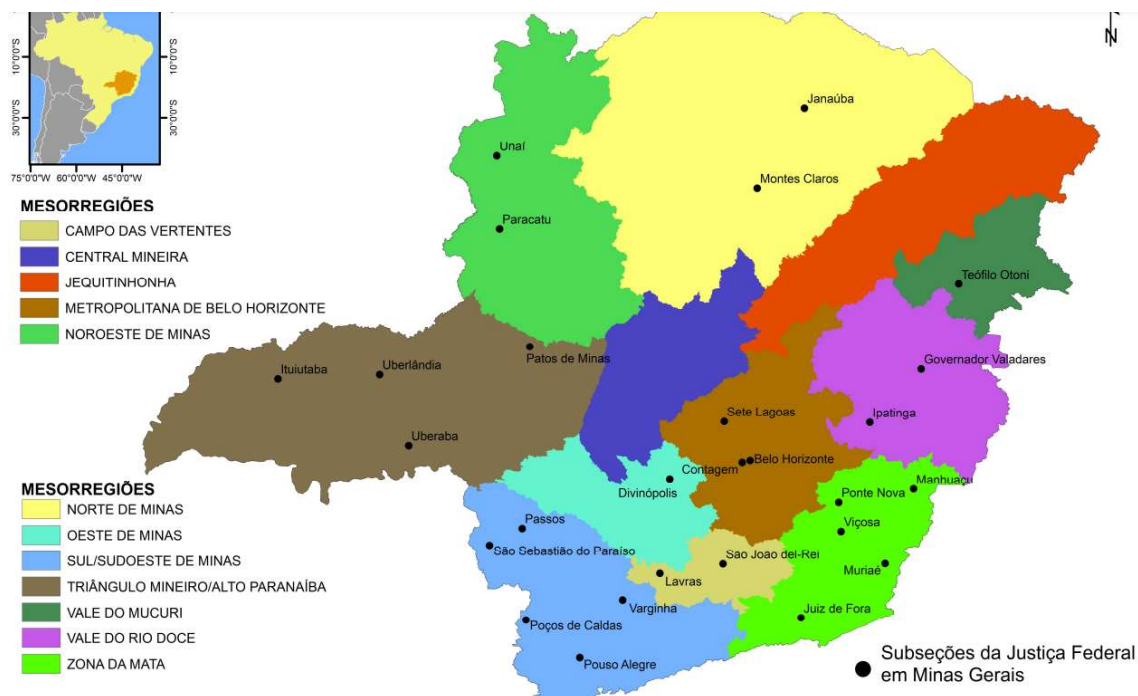
#### **4.3 Do Conteúdo da Mudança Organizacional no TRF6**

As modificações sofridas pela então Seção Judiciária de Minas Gerais – SJMG foram enormes com a chegada do TRF de Minas, especialmente na capital, onde, além da segunda instância, também está instalada a agora Subseção Judiciária de Belo Horizonte - SSJBH.

Antes do TRF6, a SJMG criada em 11 de outubro de 1890, já estava sediada na capital mineira, assim como as outras 14 Seções Judiciárias vinculadas ao TRF1, que também possuíam suas sedes nas respectivas capitais dos seus estados. Juntas, todas as unidades das Seções Judiciárias pertenciam ao Tribunal continental comandado por Brasília (TRF1).

Várias etapas organizacionais foram vencidas pela SJMG ao longo dos seus mais de 130 anos de vida, com o seu nascimento, extinção, recriação, interiorização e expansão do número de unidades no interior, conforme conta a história da Justiça Federal mineira de 1890 a 2022 (TRF6, 2024), alcançando mais de 35 Varas Federais na capital e 23 subseções judiciárias no interior distribuídas em 12 mesorregiões do Estado de Minas Gerais.

**Figura 7:**



Fonte: extraída do sítio do TRF6 (2024)

Com o desmembramento de Minas Gerais do TRF1, a SSJBH foi de longe a unidade mais impactada com a implementação do TRF6, preservando o novo Tribunal, até então, sem qualquer modificação significativa nas 22 Subseções Judiciárias do interior de Minas Gerais, com exceção de Contagem, que teve suas Varas transferidas para capital no final de 2023, conforme Resolução 26/2023, assinada pela Presidência do TRF6 em 17.09.2023.

As alterações no judiciário federal de Belo Horizonte foram relevantes em vários aspectos, destacando-se a criação das Secretarias Únicas, que reduziram de 35 secretarias para 4 unidades; o compartilhamento das estruturas administrativas e a implantação do 2º grau de jurisdição.

Uma das premissas para a aprovação da Lei n. 14.226/2021, que criou o novo Tribunal no contexto da crise sanitária da COVID-19, foi que sua criação não gerasse custos adicionais nos primeiros dois anos, razão pela qual o art. 11, §1º da referida Lei

determinou que as despesas iniciais de instalação e funcionamento corressem por conta dos recursos já consignados na Justiça Federal.

Além disso, segundo o mesmo artigo de Lei, desta vez nos §3º, incisos III e IV, o orçamento do TRF6 correspondeu à média do orçamento da antiga SJMG no quinquênio anterior, podendo ser propostas alterações de recursos apenas com a realização de estudos pelo CJF, adquirindo plena autonomia necessária para dispor sobre sua organização somente após o biênio inicial.

Para tanto, a fim de se adequar à dinâmica de não elevação de custos, foram colocadas em prática ações econômicas previstas na mencionada Lei n. 14.226/2021 ou na exposição de motivos de seu Projeto de Lei (n.º 5.919/2019):

a) a transformação de 20 cargos vagos de Juízes Federais Substitutos em 18 cargos de Desembargadores Federais, o que só foi possível diante da pequena diferença no subsídio entre ambos, em torno de 10% (CJF, 2023);

b) a utilização de uma estrutura judicial enxuta, mediante a extinção de 06 Varas Federais na Subseção Judiciária de Belo Horizonte, sendo 03 Varas Cíveis, 02 do Juizado Especial e 01 Vara Criminal;

c) a transformação das 35 Secretarias que atendiam cada uma das Varas Federais existentes em apenas 04 Secretarias Únicas (Cível, Criminal, de Execuções e do Juizado Especial Federal), sendo os 35 cargos dos antigos gestores transformados de Diretores de Secretaria –Cargo em Comissão CJ-03 para Diretores/Coordenadores de Varas Gabinetes – CJ-02;

d) a existência de uma estrutura administrativa compartilhada, que atenda todas as demandas administrativas e de pessoal tanto da 1ª quanto da 2ª instância, reduzindo sensivelmente a área de atuação do Juiz Diretor do Foro em 1º grau na capital para áreas como a Central de Mandados – CEMAN e Contadoria;

e) o aproveitamento das mesmas instalações físicas (prédios, casas e espaços antes ocupados pela Seção Judiciária de Minas Gerais), equipamentos (computadores, assessorios e móveis) e, especialmente, de pessoal (servidores, estagiários, prestadores de serviço remunerados/voluntários e demais colaboradores);

f) a criação de uma Central de Transportes que otimize o atendimento dos Desembargadores e Juízes, retirando a prerrogativa anterior de cada Magistrado Titular ter destinado a ele veículo específico, conduzido por determinado agente de segurança que lhe atendesse;

g) o funcionamento, ainda em fase experimental, mas com inauguração prevista para março de 2024, da Central de Atendimento, que concentrará, na mesma unidade, todos os canais de atendimento então utilizados pelas unidades judiciais (presencial, telefônico, e-mail e Balcão Virtual);

A concretização dessas medidas de economia relacionadas à 1ª instância permitiu a provisão e o aparelhamento do 2º Grau, com a formação das equipes dos assessores dos Desembargadores, a criação da Secretaria Unificada de 2ª Instância e de todas as outras unidades, e igualmente importantes, destinadas ao funcionamento da área meio e fim do Judiciário Federal mineiro.

Outro ponto que merece destaque no processo de mudança organizacional é o fato de o TRF6 ter como premissa vir a se tornar um Tribunal 100% eletrônico, com investimentos em automação e inteligência artificial, ainda que possua o orçamento bem limitado nestes primeiros dois anos, como relatado anteriormente.

Neste aspecto, a centena de milhares de processos físicos (em papel), cuja maior parte já havia sido digitalizada e migrada para o sistema do PJE no auge da Pandemia do COVID-19, deverá ter sua transformação concluída para o meio eletrônico no âmbito do TRF6.

Além disso, embora a maior parte do corpo funcional esteja sendo aproveitada para as duas instâncias, no que diz respeito à área de Tecnologia de Informação, diante do quadro

reduzidíssimo de servidores então existente na SJMG, em torno de 6 (seis) para todo o Tribunal, fez-se necessário que o Tribunal mineiro envidasse esforços e investimentos complementares neste campo da T.I., motivo pelo qual já há planejamento de concurso específico para esta área de atuação no ano de 20024.

Além disso, o processo eletrônico receberá importante incremento no âmbito do TRF6, pois iniciou, ainda no ano de 2023, a substituição do PJE inicialmente imposto pelo CNJ, pelo sistema processual e-PROC, criado pelo TRF4 e ora aceito pelo referido Conselho.

Também em relação ao conteúdo da mudança organizacional, cabe aqui destacar sobre a formação das novas equipes de trabalho.

Antes mesmo da instalação do Tribunal, Gomes e Graf (2022), adiantaram-se em relação à necessidade de cuidado com os servidores diante do nascimento do Tribunal, confira-se:

[...] Com o nascimento do TRF6 a partir de um desmembramento, haverá remanejamento de estrutura e de pessoal do TRF1, e este remanejamento – importante para a adequada prestação jurisdicional – pode gerar conflitos e descontentamento entre os servidores remanejados e remanescentes. Isso porque, há possibilidade de servidores da primeira instância serem encaminhados para a segunda instância (TRF6), sendo esta possível cisão acarretar outros problemas na própria Justiça Federal de Minas Gerais.

Desta forma, para que o novo TRF não nasça inserido em conjuntura turbulenta, é preciso antecipar-se aos conflitos intra e interpessoais que podem surgir e refletir sobre as diferentes e possíveis formas de acolhimento dos servidores para minimizar eventuais contendas e desinteligências.”[...]

(Gomes, Jurema e Graf, Paloma, Justiça Restaurativa e Cooperação Dialógica: a necessidade de Protocolos de Acolhimento em face da criação do 6º Tribunal Regional Federal do Brasil, p. 98/99, TRF6 Ideias para um novo Tribunal, 2022)

Na esfera administrativa, a alteração foi impactante em razão do compartilhamento da mesma estrutura física e de pessoal, que teve pequeno acréscimo no número de servidores. As equipes da área meio que compunham o corpo administrativo da antiga SJMG tiveram

que se desdobrar para assumir as demandas concernentes a um Tribunal, que, por menor que seja, como TRF6, necessita de estrutura mínima própria.

Neste ponto, além do significativo aumento no volume de serviço, também houve a necessidade de aprendizado e adaptação às novas tarefas, criando-se estruturas típicas da área meio no 2º grau de características e atribuições diversas daquelas então existentes no âmbito da Justiça Federal de 1º grau em Belo Horizonte, como é o caso da Presidência, da Vice-Presidência/Corregedoria, da Ouvidoria do TRF da 6ª Região e da Escola da Magistratura.

Da mesma maneira, a formação e a gestão de equipes na área fim também foi intensa nestes primeiros semestres. Dos recém-criados Gabinetes de 18 Desembargadores, 16 ficaram dedicados exclusivamente à área fim e 2 (Presidência e Vice-Presidência/Corregedoria) voltados, prioritariamente, à área meio do Tribunal.

Os 16 Gabinetes de Desembargadores destinados à área fim foram compostos por um quadro inicial de 6 servidores (atualmente são 7 servidores) para o julgamento de, aproximadamente, 12.000 processos para cada magistrado de 2º grau.

O TRF6 é o menor, dentre os Tribunais Regional Federais, em número de Desembargadores, seja em razão de sua tenra idade e pela limitação orçamentária que lhe foi imposta nos primeiros dois anos de vida. A situação foi majorada quando da edição da Lei 14.253, em seu art. 2º, que incrementou o número de desembargadores de cada um dos outros 5 TRF's (**Quadro 5**):

<b>DESEMBARGADORES NOS TRF's</b>			
	<b>ANTES</b>	<b>DEPOIS</b>	<b>DIFERENÇA</b>
<b>TRF1 - BRASÍLIA</b>	27	43	16
<b>TRF2 - RIO DE JANEIRO</b>	27	35	8
<b>TRF3 - SÃO PAULO</b>	43	55	12
<b>TRF4 - RIO GRANDE DO SUL</b>	27	39	12
<b>TRF5 - RECIFE</b>	15	24	9
<b>TRF6 - BELO HORIZONTE</b>	0	18	18
<b>TOTAL</b>	139	214	75

Fonte: extraída da Revista da CONJUR (Quadro reelaborado pelo autor)

Também a Secretaria Unificada de 2º grau, com cerca de 25 servidores, é uma estrutura completamente nova no Judiciário Federal de Minas Gerais, e que compreende todas as matérias que nela tramitam, encaminhando e recebendo os processos dos Gabinetes dos Desembargadores Federais da 1ª para a 2ª instância, e vice-versa.

Em 1ª instância, as igualmente novas Varas-Gabinetes formadas no 1º grau, com o mesmo número de 6 servidores ficaram como responsáveis pela elaboração de minutas de atos judiciais (despachos, decisões e sentenças) objetivando o julgamento dos processos, bem como por tarefas atinentes às assessorias dos magistrados, como a realização das audiências, a conferência e encaminhamento de requisições de pagamento ao Tribunal e o atendimento aos advogados que necessitam conversar diretamente com o Juiz.

As Secretarias de cada uma das 35 Varas que antes compunham a SJMG foram reduzidas e unificadas em 4 Secretarias Únicas de 1º grau. Essas secretarias únicas selecionaram e receberam parte dos servidores das antigas varas federais, mas em um quantitativo que representa, em média, 1/3 das pessoas que executavam as mesmas tarefas na estrutura organizacional anterior, onde cada uma das secretarias era vinculada.

Vale lembrar que, para Pettigrew (1987), os recursos humanos devem ser compreendidos tanto como ativos quanto como responsabilidades, merecendo recrutamento, treinamento e desenvolvimento adequados e alinhados com a missão da organização.

A necessidade de capacitar gestores, servidores e demais colaboradores vem sendo uma das prioridades diante das novas dinâmicas adotadas durante a implementação do Tribunal mineiro, ainda que o seu corpo funcional já possuísse larga experiência na condução dos processos judiciais em 1ª instância.

O papel de capacitação, treinamento e desenvolvimento tem sido construído tanto pela então chamada Escola da Magistratura, que se propõe a possuir escopo mais amplo que as demais escolas de Tribunais, abarcando não só os Juízes e Desembargadores, mas também oportunizando aprendizado aos servidores, o que também vem sendo cumprido pela área de Gestão de Pessoas do TRF6.

Dentre as principais capacitações oferecidas aos Magistrados e servidores pelas duas áreas mencionadas destacaram-se em 2023 o treinamento para substituição do sistema processual eletrônico do PJE pelo E-PROC e também o curso de habilidades sociais dedicado a todos os gestores do TRF6, tanto na 2ª quanto na 1ª instância, inclusive do interior.

A Secretaria de Gestão de Pessoas possui subdivisão que se dedica especificamente também ao treinamento, desenvolvimento e capacitação de servidores, e que tem se desdobrado para o cumprimento de sua missão, exigindo que os gestores, efetivamente, participem de tais capacitações gerenciais.

Neste sentido, ante ao aproveitamento do quadro de pessoal então existente, foi essencial que, neste interregno após sua instalação, os esforços e olhares internos do TRF6 tenham se voltado, com atenção e zelo, também para o seu “novo” quadro funcional.

Também há que se considerada a necessidade deste quadro de pessoal ser liderado por gestores capacitados para bem gerir pessoas e processos judiciais, de modo que o clima organizacional seja o mais adequado possível para uma efetiva e célere prestação jurisdicional, mantendo a proposta de um Tribunal moderno, colaborativo e composto por pessoas dispostas e entusiasmadas a construí-lo como um dos melhores do país.

Dentre as práticas de administração processual que vem sendo adotadas por alguns dos atuais gestores do TRF6 foram observadas reuniões de gestão e alinhamento, onde, em suma, é avaliado o último período de trabalho com base nos indicadores e metas negociados entre a liderança e os seguidores, bem como se apresentam as não conformidades identificadas para futuro tratamento, encerrando-se com o planejamento do próximo ciclo de gestão (Haddad e Pedrosa, 2017).

Também foram observadas a existência de reuniões e palestras voltadas para a gestão de pessoas e o bem-estar das equipes, valorizando-se a figura do servidor, a fim de que eles

possam se sentir adaptados e satisfeitos nos locais onde atuam, melhorando a *performance* no atingimento das metas assumidas (Marques, Borges e Reis, 2016).

Entende-se que, quanto mais capacitados estiverem os gestores, melhor será o enfrentamento dos desafios e o tratamento das não conformidades que surgirão nesta etapa de mudança organizacional. Para tanto, o TRF6 deve permanecer incrementando sua oferta de cursos e treinamentos para os gestores e incentivando ou, se preciso for, exigindo, a efetiva participação dos administradores judiciais.

Também deve ser ressaltado que no referido aproveitamento de servidores da antiga SJMG, alguns destes servidores que já trabalhavam em Minas Gerais vieram a assumir cargos de liderança, e que outros foram convidados de outros órgãos públicos ou mesmo sem concurso público a ocuparem cargos comissionados sem vínculo com a administração.

A nomeação de servidores de outros concursos públicos, tribunais ou mesmo daqueles que não possuem qualquer vínculo com a administração pública para a ocupação de cargos em comissão (CJ1, CJ2 ou CJ3) tem sido utilizada por alguns Magistrados como meio de aumento da mão de obra.

Tal prática, embora tenha o lado positivo de promover a oxigenação externa trazendo pessoas de fora e com outras mentalidades e ideias, se utilizada em excesso, é comumente objeto de questionamento pela maioria dos servidores da casa, que embora sejam os maiores conhecedores das tarefas do órgão, se sentem preteridos para a ocupação de cargos de maior escalão.

#### **4.4 Elementos de Destaque no Processo de Mudança do TRF6**

##### **4.4.1 Teletrabalho**

No tocante ao trabalho remoto, cabe deixar aqui um breve registro sobre sua conceituação e cronologia no âmbito do judiciário federal.

De início, o primeiro a estudar sobre essa modalidade de trabalho foi Jack Nilles (1975), objetivando fomentar a utilização de telecomunicações e tecnologia de computadores para diminuir o uso do transporte urbano, por meio da criação de estações de trabalho em centros próximos ou nas casas dos trabalhadores, evitando-se o deslocamento para o local de trabalho. Algumas denominações do trabalho realizado fora da instituição surgiram na língua portuguesa, como teletrabalho, trabalho em domicílio, à distância ou remoto, enquanto, em inglês, ganharam notoriedade o *home-working* e o *telecommuting*.

No Brasil, sua regulamentação foi inicialmente prevista na Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT em seu art. 75-B, com a alteração promovida pela Lei nº 13.467/2017, que definiu o teletrabalho:

[...] a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo [...]

No âmbito do Judiciário, o teletrabalho foi regulado pelo CNJ, inicialmente, por meio da Resolução nº 227 de 2016, permitindo o teletrabalho com utilização de recursos tecnológicos, à critério do Poder Judiciário e do gestor, vedando-o apenas no caso de estágio probatório, ocupantes de cargos de direção e chefia, para aqueles que tinham contraindicações por saúde e para os servidores que sofreram alguma punição em processo administrativo nos últimos 2 anos.

O quantitativo de servidores em teletrabalho era definido por cada órgão, mas comumente limitado a 50% da unidade, como no caso dos Tribunais Regionais Federais da 1ª, 2ª, 3ª e 4ª Regiões, que definiram em suas próprias resoluções o percentual de servidores que poderiam estar em regime de trabalho remoto e também sobre a superioridade da meta a ser cumprida em relação ao trabalho presencial. Assegurou-se prioridade aos servidores com deficiência, com filhos, cônjuges, dependentes com deficiência, às gestantes e lactantes, às pessoas com habilidades de autogerenciamento e, ainda, àqueles que gozavam de licença para acompanhamento de cônjuge.

Não obstante, com a chegada da pandemia da COVID-19 em 2020, o trabalho à distância passou a ser imposto extraordinariamente, sem que houvesse tempo e modo para que o órgão público oferecesse, adequadamente, um planejamento adequado, com indicadores e metas.

Os servidores do Judiciário foram enviados a suas casas, onde nelas deveriam se esforçar para que continuassem a laborar de forma produtiva, como também ocorreu com diversas outras classes de trabalhadores. Diante da situação extraordinária, grande parte dos órgãos judiciais oportunizou, excepcionalmente, o empréstimo de equipamentos e mobiliários para que os teletrabalhadores pudessem executar suas tarefas, o que era vedado no regime ordinário do teletrabalho (art. 9º, §2º, da Resolução n. 227 de 2016 do CNJ).

O teletrabalho compulsório imposto pelo COVID-19 foi exercido em forma de plantão extraordinário (Resolução 313/2020 do CNJ) tanto para magistrados quanto para servidores e os que menos sentiram a mudança foram os que já laboravam remotamente antes da pandemia, e assim continuaram, com mais tranquilidade e melhor adaptação, em regime de teletrabalho ordinário (Abbad et all, 2019).

As vantagens do sistema de trabalho já tinham sido percebidas pelos que já adotavam a modalidade ordinariamente e começaram a ser vivenciadas pelos demais de maneira extraordinária, com as possibilidades de aliar ao trabalho a presença em casa e junto à família, participando do convívio das crianças e dos idosos, ainda que o espaço físico e o número de computadores não fossem, em muitas casas, o mais adequado e suficiente às necessidades dos teletrabalhadores extraordinários.

Também passaram a ser experimentados outros ganhos para a sociedade como um todo, como a maior preservação do meio ambiente, que não sofria os impactos da atividade da vida urbana, e a melhoria da segurança, favorecida pela redução do número de pessoas que saíam de suas casas (Filardi, Castro & Zanini, 2020).

No caso do TRF6, embora o Tribunal tenha sido aprovado pelo Congresso Nacional e sancionado pelo Presidente da República dentro do contexto da pandemia (entre setembro de 2020 a outubro de 2021), veio a ser instalado em 19.08.2022, quando o Governo Federal, em 23 de abril de 2022, já havia revogado o Decreto 10.659/2021, que instituiu o Comitê de Coordenação Nacional para Enfrentamento da Pandemia da covid-19, decretando, na prática, o fim da pandemia no Brasil. Em termos mundiais, a Organização Mundial de Saúde – OMS decretou o término da pandemia somente em 05 de maio de 2023. Deste modo, pode-se dizer que o TRF6 foi instalado entre o término da pandemia nacional, mas ainda durante a vigência da crise pandêmica em nível mundial.

No que tange ao teletrabalho no TRF6, o novo Tribunal utilizou-se, em seus primeiros meses de existência, analogicamente, da Resolução 6323305 editada pelo TRF1 de 2018 (isomorfismo coercitivo e mimético), que permitia em termos de teletrabalho, a princípio, um percentual de até 30% dos servidores da unidade, mas que podia ser estendido a 50% com a autorização da Presidência.

Todavia, a partir de janeiro de 2023, por força da Resolução 481/2023 do CNJ, houve retrocesso desse percentual em âmbito nacional, passando a limitar o trabalho remoto a 30% do número efetivo de servidores por unidade, motivo que levou o TRF6 a editar a sua própria norma, qual seja, a Resolução 6/2023, criando um novo modelo de gestão do trabalho presencial e remoto obediente à nova regulamentação imposta pelo CNJ, mas que autorizou o revezamento entre os servidores.

Neste sentido, criado sob um contexto da pandemia, onde imperou uma das modalidades de trabalho remoto (teletrabalho extraordinário), mas obediente ao normativo hierárquico imposto pelo CNJ, o TRF6 teve reduzida margem de manobra para regulamentar seu regime de trabalho.

Entende-se que, após a pandemia da COVID-19, o retorno ao trabalho presencial da grande maioria dos servidores permitiu, especificamente no caso do recém inaugurado TRF6, a criação do senso de pertencimento à equipe, o engajamento, a fluidez na comunicação, a delimitação das tarefas a serem executadas, a padronização de como as

entregas devem ser feitas, o planejamento e as metas delimitadas para, em um segundo momento, iniciar ou retomar de maneira planejada a execução do teletrabalho, ainda que em regime híbrido e revezamento de escalas.

Os servidores do judiciário, que são, na realidade, trabalhadores do conhecimento (Haddad e Pedrosa, 2017) possuem alta necessidade de concentração, razão pela qual a flexibilização da jornada favorecia e exigia uma melhor organização do tempo.

Fez-se necessário um avanço na compreensão dos gestores do TRF6 para que concedessem autonomia aos seus colaboradores, de modo que o controle no cumprimento dos horários fosse substituído pela confiança e entrega do serviço de qualidade.

Para o bom funcionamento do teletrabalho cabe ressaltar que os canais de comunicação, como o *Microsoft Teams* disponível no TRF1 e no TRF6, foram e devem continuar a ser utilizados em suas máximas potencialidades para o bom gerenciamento de equipes em teletrabalho e híbridas, com servidores presenciais e aqueles que laboram remotamente.

#### **4.4.2 Sistema de Requisição de Pagamento Ágil - SIREA**

Embora a maior parte do corpo funcional esteja sendo aproveitada para as duas instâncias, no que diz respeito à área de Tecnologia de Informação e Comunicação – T.I.C., diante do quadro reduzido de servidores então existente na SJMG e da especialização das tarefas por ele desenvolvidas, faz-se necessário esforços e alguns investimentos complementares neste campo da T.I.C..

Para tanto, o Tribunal conseguiu autorização para utilizar o cadastro de reservas do último concurso realizado para os cargos relacionados à tecnologia de informação no TRF da 1ª Região, o que chegou a surtir efeito com a nomeação de, aproximadamente, uma dezena de servidores, existindo planejamento de concurso específico para esta e outras áreas de atuação no âmbito do TRF6, inclusive com comissão de concursos já formada.

Um caso emblemático que revelou a necessidade de uma equipe suficiente e autônoma de T.I. para o TRF6 ocorreu em relação aos sistemas informatizados utilizados para a expedição de requisições de pagamento, Precatórios e Requisições de Pequeno Valor – RPV. Esclareça-se que a requisição de pagamento é o meio pelo qual a Administração direta, as Autarquias e as Fundações Públicas promovem a quitação de suas dívidas reconhecidas por decisão judicial, conforme previsto no art. 100 da vigente Constituição da República.

Em se tratando de precatórios, que na esfera federal são utilizados para pagamento das dívidas que superam o valor de 60 salários-mínimos, o montante devido deve ser encaminhado até o dia 2 de abril pelo Juízo de origem (1ª instância) junto ao Tribunal a que estiver vinculado, a fim de que este Tribunal, por sua vez, o requisite perante o órgão devedor, para fins de inclusão no orçamento do ano seguinte. Caso a requisição do débito venha a ser migrada, que é o termo técnico jurídico conferido ao encaminhamento de uma requisição ao Tribunal, após o dia 2 de abril, o valor requisitado deverá estar à disposição do beneficiário somente no segundo ano posterior a sua requisição. Assim, se o Precatório for requisitado, por exemplo, a partir do dia 3 de abril de 2024, sua previsão de pagamento será no curso do ano de 2026. Neste caso, 1 dia a mais para se concretizar a expedição e migração da requisição pode representar 1 ano a mais de espera. Já em relação às Requisições de Pequeno Valor – RPV, que no caso da administração federal são consideradas aquelas cujo valor é limitado a 60 salários-mínimos, o depósito deverá ocorrer em até 60 dias da data da migração.

O *software* denominado Sistema de Requisição de Pagamento Ágil – SIREA foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 1ª Região em parceria com o Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil - OAB. O objetivo do SIREA, lançado em março de 2022 no TRF1 e imposto ao TRF6 desde a instalação do órgão por meio da Portaria Presi 785/2022 era agilizar a elaboração das requisições de pagamento.

O TRF1 não concedeu outra opção ao TRF6 em termos de utilização de sistema para expedição de requisições de pagamento, como consta do art. 3º da referida Portaria:

[...] Art. 3º As novas requisições de pagamento **somente poderão ser expedidas**, até 31 de dezembro de 2022, pelos juízos sob jurisdição do Tribunal Regional Federal da 6ª Região por meio do Sistema de Requisição de Pagamento Ágil – SIREA. [...] (grifo nosso)

Com a utilização do SIREA, o que se pretendia é que a diminuição do tempo gasto na expedição das Requisições de Pagamento atendessem ao princípio constitucional e processual de razoável duração do processo previsto no art. 5º, inciso LXXVIII, da Constituição Federal de 1988. A agilidade seria alcançada também pela participação efetiva dos próprios advogados, a quem seria oportunizada a possibilidade de, pessoalmente, cadastrar os dados processuais necessários para expedição da requisição diretamente no sistema SIREA, sob a conferência dos servidores, que são os principais usuários, expedidores e conferentes das requisições.

Entretanto, como já mencionado, enquanto a área de T.I. do TRF1 é composta de mais de uma centena de servidores, o TRF6 iniciou suas atividades no mês seguinte de sua inauguração com apenas 6 trabalhadores dedicados às questões de informática.

Neste contexto, o grau de dependência tecnológica do Tribunal Regional Federal da 6ª Região em relação ao da 1ª Região fez com que este último Tribunal impusesse ao tribunal mineiro a utilização de um único sistema informatizado para expedição de suas requisições, pois não lhe conferiu qualquer outra alternativa para a geração de suas requisições.

Registre-se que, no primeiro ano de sua existência, por imposição normativa (Portaria Presi 785 de 2022), as requisições de pagamento expedidas pela primeira instância do TRF6 ainda seriam recebidas e tratadas pela área técnica do TRF1.

O sistema escolhido pelo TRF1 para uso do TRF6, como mencionado, foi o SIREA, e não aquele que vinha há anos sendo utilizado pela então existente Seção Judiciária de Minas Gerais, qual seja, o sistema ORACLE. Não obstante, vale também registrar que o

próprio TRF1 tinha a opção de utilizar tanto o SIREA quanto o ORACLE, mas que, na prática do dia a dia, optou pelo uso do antigo sistema ORACLE.

No caso do TRF de Minas Gerais, o mal funcionamento do Sistema de Requisição de Pagamento Ágil – SIREA dificultou demasiadamente a expedição dos Precatórios e das RPV's no lapso situado entre setembro de 2022 e março de 2023 pelos servidores do TRF-6 ou pelos advogados, parceiros do projeto elaborado também pela OAB.

Os inúmeros erros de sistema que foram surgindo com a utilização do SIREA foram reportados aos setores de informática do TRF6, que desprovido de recursos para saná-los, repassava-os para o TRF1, não se obtendo soluções satisfatórias sequer para as não conformidades mais relevantes, e que impediam a expedição das requisições.

A descoberta pelo TRF6 foi surpreendente ao perceber que, na realidade, o novo e único sistema que lhe foi disponibilizado (SIREA) não havia sido objeto de desenvolvimento adequado, de apuração e tratamento de suas inconsistências, o que é necessário para qualquer novo sistema informatizado. O funcionamento do novo sistema carecia de um melhor planejamento, com suporte e organização, vindo a ferir a máxima existente na área de T.I. no sentido de que primeiro é necessário se organizar para depois informatizar.

Enquanto o Tribunal Regional Federal mineiro suportou a única opção de expedição das requisições de pagamento pelo SIREA desde sua inauguração até o mês de janeiro de 2023 (aproximadamente 5 meses), o número que se conseguiu expedir foi muito inferior ao que vinha sendo expedido pelo sistema anterior (ORACLE) nos anos precedentes.

Exemplificativamente, na Secretaria Única Cível, que atende o cumprimento de 13 (treze) Varas Gabinetes Cíveis da capital, no lapso situado entre setembro/2022 e janeiro/2023, o número de Precatórios e RPV's expedidos girou em torno de 500 requisições, conforme se infere dos relatórios do sistema de estatística (E-siest) disponibilizados na intranet do TRF6.

No entanto, com a proximidade do prazo de expedição e migração de precatórios para inclusão no orçamento de 2024, no contexto da data limite de 2 de abril de 2023, o índice de insatisfação dos jurisdicionados com a demora na mencionada expedição aumentou e o TRF6 teve que se rebelar contra a postura inicialmente adotada pelo TRF1 de lhe conferir apenas o sistema novo para o uso (SIREA), antes de testá-lo de maneira suficiente e sem que se fossem solucionadas suas inconformidades.

Neste sentido, no final de janeiro de 2023, diante da ineficácia do SIREA e da falta de resolução para seus problemas técnicos, o TRF de Minas Gerais, com apoio do Coordenador dos Juízos Cíveis e do Secretário Geral da Presidência, renegociou, com veemência, junto ao TRF da 1ª quanto à possibilidade de voltar a utilizar o antigo sistema ORACLE em substituição ao SIREA. Alcançando sucesso na renegociação da ferramenta tecnológica, o TRF6 aumentou sobremaneira o número de precatórios expedidos e migrados para pagamento nos dois meses que antecederam a data limite para pagamento em 2024, isto é, no período situado entre fevereiro e o segundo dia do mês de abril de 2023.

Utilizando o mesmo indicador – número de requisições expedidas nos Juízos Cíveis da Subseção Judiciária de Belo Horizonte extraído também dos relatórios do sistema de estatística (E-siest) – o quantitativo passou das 500 requisições nos 5 primeiros meses de Tribunal para 5.000 requisições, atendendo a ansiedade dos jurisdicionados e seus advogados, o que também foi veiculado, em 10.04.2023, em uma das notícias postadas no site do TRF6, conforme link <https://portal.trf6.jus.br/trf6-expede-mais-de-5-mil-precatorios-no-mes-de-marco/>.

Assim, a solução encontrada pela Presidência e Corregedoria do TRF6 para voltar a expedir os precatórios a tempo foi justamente a exigência do retorno ao sistema antigo, qual seja, o ORACLE e o abandono do sistema SIREA, que ainda não estava pronto para cumprir o papel pretendido pelo TRF1 e pela OAB.

Passados 50 dias do prazo limite para a expedição dos precatórios, a Coordenadoria de Execução Judicial – COREJ do próprio TRF1, criador do sistema, também reconheceu as

diversas inconsistências do SIREA e orientou seus servidores a utilizarem o sistema anterior (ORACLE) naqueles casos que a requisição não conseguia ser concluída (TRF1,2023):

“Para os casos nos quais as mensagens de erro têm causado impedimento, a Corej sugere que as varas e juízos expeçam as requisições de pagamento adotando o sistema Oracle ao invés de determinar ao advogado o cadastramento no Sirea, até que os ajustes sejam implementados.”

Assim, a solução para que os dois Tribunais dessem o efetivo andamento aos trabalhos de expedição de requisições de pagamento foi encontrada, até a chegada do E-PROC no TRF6, no antigo sistema utilizado, e não naquele que não conseguiu cumprir o que havia sido prometido à sociedade jurídica e aos jurisdicionados.

A partir daí, mais precisamente em fevereiro de 2023, quando voltou a ser disponibilizado ao TRF6 o antigo sistema ORACLE, o serviço de expedição de requisições de pagamento passou a ser feito com melhor regularidade, ainda que também apresente demandas e necessidades de melhorias inerentes a qualquer outro sistema informatizado.

Souza e Nunes (2021), destacam que a maior parte dos estudos têm focado na transparência dos dados, qualidade das informações e existência de infraestrutura de acesso aos serviços digitais, e que apenas o uso de tecnologias não garante um governo eletrônico efetivo, devendo haver inserção em políticas públicas, gestão e comportamento organizacional, e tecnologia da informação, ressaltando que também é papel do governo eletrônico fazer com que o cidadão se envolva na gestão pública, com participação, autosserviço e ações voluntárias.

Neste ponto, a ausência de conhecimento, experimentação e transparência do TRF1 no que tange ao conhecimento das facilidades e dificuldades relacionadas ao SIREA acabaram influenciando negativamente no funcionamento do TRF6 nestes meses iniciais.

O retorno do sistema anterior permitiu que o Tribunal de Minas Gerais atendesse no apagar das luzes as inúmeras demandas dos jurisdicionados e seus advogados.

#### 4.4.3 Valorização do Trabalho Feminino

Concluindo o processo de mudança organizacional no primeiro ano de instalação do TRF6, também merece destaque a valorização do trabalho da mulher nos cargos de gestão do Judiciário federal mineiro, seja participando de comissões, cargos e coordenações de secretarias únicas. A título de exemplo, pode-se citar a Secretaria Única do Juizado Especial Federal, a Secretaria Única Criminal, a Secretaria das Turmas Recursais na 1ª instância e, no âmbito do 2º grau, a Secretaria Processual Unificada de 2º grau e a Assessoria de Recursos Extraordinários e Especiais, todas lideradas por mulheres, além das gestoras de unidades administrativas, que também preenchem a maioria dos cargos comissionados.

Tudo isso foi objeto de destaque neste primeiro aniversário do TRF6 pela Presidente do órgão, Desembargadora Mônica Sifuentes, que tornou ainda mais explícita a divulgação da bandeira de igualdade de gênero dentro do judiciário.

O entrevistado E1 se pronunciou pela ocupação da posição de gestores pelas mulheres em razão de seu número expressivo:

“[...] Eu acredito que o acesso pelas mulheres aos cargos de liderança esteja acontecendo. Até pelo próprio número de servidoras. Hoje, se a gente analisar a nossa estrutura de comando, de poder, as mulheres ocupam um espaço muito significativo na gestão. [...]”

No mesmo sentido, o E2 também respondeu:

“[...] As mulheres tem se tornado a maioria em nosso Tribunal. Acho que em torno de 60% por cento. **E a Presidente Mônica tem conferido um olhar mais feminino, mas com coragem, como no caso dos equipamentos de informática e da compra de espaço na nuvem.** Aqui mesmo na SECAD nós temos mais

mulheres que homens. Quase todo o corpo administrativo é gerenciado por mulheres.[...] (grifo nosso)

Sobre o tema, o E3 manifestou sua opinião ressaltando a comunicação midiática realizada pela Presidente do TRF:

[...] Eu não sinto que houve uma grande mudança pelo fato de a Presidente do Tribunal ser mulher, pois as mulheres aqui já tinham a sua vez e a sua voz, de acordo com a capacidade de trabalho. A gente sempre foi valorizada. Vemos que hoje tem mais comunicações midiáticas em cima disso. Vemos que a Dra. Mônica, como mulher, ela quer levantar uma bandeira de não assédio, seja moral ou sexual. **Ela está fazendo o papel dela como gestora de uma grande instituição que tem que ter a proteção da mulher.** A meu ver não houve tanta mudança na realidade. [...] (grifo nosso)

O E5 também deu ênfase à valorização pública do trabalho da mulher promovida pela liderança do TRF6, confira-se:

[...] Ela sempre faz questão dessa valorização. No caso da festa de 01 ano, a mesa de honra era composta só por mulheres. Vejo isso, mas vejo também independentemente da questão de gênero. Por exemplo, na gestão passada, era a Dra. Vânia, e ela fez uma gestão excelente. Ela não tinha muito esse viés de ficar fazendo a valorização pública da mulher. Acho que está sendo reconhecido o trabalho, independentemente do gênero. [...]

Já o E6 lembrou do interesse da Presidência do TRF6 em realizar uma ação específica para as colaboradoras, senão vejamos:

[...] É a Presidente faz questão em quase todas as ações dela, de refletir a respeito da atuação da mulher naquilo, sabe? Então eu vi por muitas vezes ela diante das situações em que ela tinha ali que tomar uma decisão, ela se preocupava a respeito de como aquilo impactaria ou como as mulheres estavam envolvidas naquele assunto. Você vê na mesa do dia da comemoração de 1 ano, a gente teve uma mesa composta só por mulheres. Eu lembro de uma de uma vez em que uma gente se sentou para conversar com ela sobre uma área de gestão de pessoas e aí ela a trouxe, falou assim, gente, “eu queria ter uma ação específica para as

mulheres. Uma coisa sabe, para mostrar às mulheres que existe uma preocupação na minha gestão com esse público.” E aí eu lembro que inicialmente, veio uma ideia de um berçário, só que algumas pessoas colocaram que o berçário, pelos tempos atuais, talvez não faça mais sentido, porque as pessoas preferem o trabalho remoto para poder ficar em casa com um filho novo do que vir para o tribunal. E aí eu lembro que a gente fez uma pesquisa em cima da base de dados das servidoras do tribunal, das servidoras e das magistradas e acordos que eu não me lembro mais dos percentuais, mas existe percentual alto de mulheres nessa fase do climatério. Foi daí que surgiu aquela proposta do programa do climatério que fez um sucesso tremendo. [...]

O aumento do número de mulheres nos cargos de direção e órgãos de cúpula do Poder Judiciário tem sido gradual e baseado na luta pela igualdade de gênero no Brasil (CNJ, 2023). Assim se posicionou o E14:

[...] Na Justiça Federal da 6ª Região, registramos uma expressiva presença das mulheres em cargos de liderança, tanto na capital quanto no interior. Pretendemos criar programas de liderança especificamente para a clientela feminina, para abordarmos as diversas questões que incidem na gestão, preparando, dessa forma, as líderes do futuro no TRF6.

Porém, ainda há um longo caminho a percorrer para franquear o acesso das mulheres às posições de gestão - **um caminho que passa por ações afirmativas e políticas de gênero mais acessíveis**, inclusive quanto ao ingresso nas Cortes superiores. [...] (grifo nosso)

As dificuldades encontradas pelas servidoras e, notadamente, pelas Magistradas para alcançarem os cargos mais altos de administração judiciária nos respectivos Tribunais onde laboram decorrem de um contexto histórico e patriarcalista. O grande desafio ainda consiste na conciliação, a tempo e modo, da progressão na carreira profissional no judiciário com a vida familiar, onde as mulheres se dedicam bem mais que os homens às tarefas de cuidado (Bonelli e Oliveira, 2020).

Todos esses papéis relacionados às tarefas de cuidado, e que, ainda hoje, por uma questão cultural e um critério de anterioridade, continuam a ser assumidos majoritariamente pelas

mulheres, impõem a elas um desafio maior no propósito de conquistar participações, espaços e cargos no âmbito profissional para o escalonamento em suas carreiras. A árdua missão de conciliar a carreira com a vida pessoal, sem que seja ela a causar prejuízo para o sucesso profissional de seus cônjuges ou instabilidade para a vida escolar de seus filhos. (Anamatra, 2021)

No Judiciário, no que tange às servidoras (e não às juízas e desembargadoras), a ocupação dos cargos de base (técnico e analista judiciário, ambos atualmente de nível superior no caso da justiça federal) pelas mulheres já se faz igualitária ou mesmo superior ao gênero masculino, dependendo “unicamente” de aprovação em concurso público de provas com questões objetivas e, em alguns casos, subjetivas. É certo que tal aprovação já demanda considerável esforço e dedicação aos estudos, paralelamente às outras atividades pessoais, necessitando, algumas candidatas, de meses e até anos de concentração para conseguirem a aprovação para o cargo público.

Registre-se quanto a este ponto que essa realidade de aprovação das participantes em concurso público só é possível pelo fato de terem essas participantes uma rede de apoio (pais, cônjuge e outros familiares) suficiente para a dedicação por longo período de tempo aos estudos, o que é incomum se comparado a outras categorias de trabalho em âmbito nacional.

Não obstante, para que essas mesmas servidoras passem, no decorrer de suas carreiras, a ocupar funções de confiança ou cargos comissionados, já existe um nível maior de exigência e capacitação profissional, conjugando o lado pessoal, que muitas vezes assume de forma expressiva as tarefas de cuidado antes referidas.

Em relação às mulheres que se dispõem a se candidatar ao concurso público da Magistratura, composto por 5 etapas (provas objetivas, questões abertas, sentença cível, sentença criminal, prova oral e de títulos) é notório que há um aumento no nível de exigência e qualidade da preparação, com mais horas, dias, meses e anos de estudo, sem se afastar, novamente, da questão do cuidado familiar e do lar.

Se aprovadas, ingressam como Juízas Substitutas, passando os 2 anos seguintes pelo período de vitaliciamento, que segundo o art. 211 da Lei Orgânica da Magistratura – LOMAN, possui como etapa obrigatória a participação em curso oficial ou reconhecido pela ENFAM – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados.

Vitaliciadas e, ainda como Juízas Substitutas, podem concorrer às vagas para se promoverem aos cargos de Juízas Titulares e assumirem também a gestão da unidade judicial, e não apenas de seus gabinetes enquanto substitutas.

A promoção das Juízas substitutas depende, dentre outros requisitos, de sua posição na lista antiguidade dos magistrados do respectivo tribunal, critério objetivo, bem como da participação em outros cursos oficiais ou promovidos pela ENFAM e, ainda, da boa administração do acervo de processos que a elas estiver atribuído.

Vitaliciadas e titulares em suas carreiras, as Juízas podem participar, a cada ano, de concursos de remoção para outras localidades que sejam de seus interesses, mais uma vez conjugando e equilibrando com a vida pessoal, que, claro, trazem consigo as inseparáveis tarefas de cuidado.

Já para alcançar a efetiva progressão na carreira para assumirem o cargo de Desembargadoras em Tribunais, como Regionais Federais, os de Justiça, os Militares, os Eleitorais ou os do Trabalho, e, ainda, de Ministras dos Tribunais Superiores, como o Supremo Tribunal Federal - STF, o Superior Tribunal de Justiça - STJ, o Tribunal Superior do Trabalho - TST, o Tribunal Superior Eleitoral - TSE e o Superior Tribunal Militar - STM, as Juízas e Juízes podem concorrer tanto pelo critério da antiguidade quanto, alternadamente, pelo de merecimento. O merecimento, diferentemente da antiguidade, é um critério que, por mais que se esforce, ainda possui caráter subjetivo a ser considerado no momento da escolha do Magistrado a alçar posição mais alta na carreira da Magistratura.

O critério do merecimento está impregnado de subjetivismo, tanto no momento da formação das listas tríplexes/sêxtuplas dos Juízes e Juízas de carreira e dos oriundos do

quinto constitucional - previsto para a Ordem dos Advogados do Brasil – OAB e para o Ministério Público - quanto por ocasião da efetiva escolha dentre aqueles que estão integrando as referidas listas.

O aspecto subjetivo subsiste mesmo quando se procura explicitar o que seria o aludido critério do merecimento, como fez o STJ no Edital STJ/GP N. 10, de 19.05.2022, que tratou da escolha dos Desembargadores e Desembargadoras para a formação do quadro inicial do TRF6, em agosto de 2022, onde fez constar, no inciso VII do Edital, que o merecimento seria aferido com base na produtividade, presteza e aperfeiçoamento técnico.

Neste sentido, a candidatura das Juízas aos cargos de Desembargadoras pelo critério de merecimento, no qual se deveria aferir a produtividade, a presteza e o aperfeiçoamento técnico, enfrentava um considerável nível de subjetividade, pois era, indubitavelmente, mais difícil de ser alcançado por elas dos que pelos Juízes, comumente livres das tarefas de cuidado.

Todavia, há poucos meses, mais precisamente no dia 27.09.2023, foi aprovada, por unanimidade, a Resolução 525 do CNJ, proposta pela Conselheira Salise Monteiro Sanchotene, que determinou que todo Judiciário aplique ação afirmativa de gênero com a finalidade de equilibrar o número de mulheres no 2º grau de jurisdição.

De acordo com a referida Resolução do CNJ, a partir de 01.01.2024, as Juízas passam a ter direito a concorrer, em lista formada apenas por mulheres, aos cargos de Desembargadoras cujas vagas de carreira (excluídas as vagas destinadas à OAB e ao Ministério Público) foram abertas por critério de merecimento até que o Tribunal alcance pelo menos 40% de sua composição com a presença do gênero feminino.

A existência de um número menor de mulheres nos cargos de gestão do Poder Judiciário e a inferioridade da remuneração feminina, decorrente de sua baixa participação em comissões, convocações para substituírem Desembargadores ou ocupação de posições de liderança nos Tribunais, que poderiam lhes render remuneração compensatória e

complementar, tem sido objeto de estudos, como os apresentados por Bonelli e Oliveira (2020) e Severi (2022).

A desigualdade de gênero na cúpula do Judiciário justificava a adoção de políticas ativas, ainda que temporariamente, como essa que foi recentemente aprovada pelo CNJ para as Juízas, facilitando a igualdade de gênero e contribuindo para uma maior candidatura, participação e alcance de suas servidoras e Magistradas nos cargos de administração judicial.

Ressalte-se que, para o alcance aos aludidos cargos de gestão pelas servidoras, juízas e desembargadoras, é pressuposto que exista a candidatura das mulheres a tais oportunidades, o que, lamentavelmente, vem ocorrendo em baixo número. Para tanto, incentivar tal participação feminina e encorajá-las ao escrutínio é também uma tarefa a ser construída culturalmente. Por óbvio, não há como ser eleita sem concorrer à vaga, que no caso das de desembargadores, agora foi incentivada pela mencionada Resolução 525 do CNJ.

Historicamente, a ocupação de cargos no Poder Judiciário se dava, majoritariamente, por homens, que eram de pele branca e possuíam um alto nível de escolaridade. Não obstante, preocupadas com sua inserção no mercado de trabalho, e mais especificamente no meio jurídico, o gênero feminino viu no acesso aos cargos por concurso público uma maneira que, a princípio, seria igualitária e indiscriminada (Schultz e Shaw, 2003), e que permitiria a conjugação das tarefas de cuidado com a progressão na carreira do serviço público, especialmente da Magistratura.

O aumento gradativo de mulheres no exercício da judicatura tem sido colocado em questionamento por uma visão machista do segmento, na medida em que correlaciona tal crescimento à perda de poder, recursos, autonomia e importância do Poder Judiciário, que culminariam, inclusive na redução da remuneração da classe da magistratura (Bonelli, 2013). A argumentação que sustentaria tal decréscimo de poder estaria também justificada no aumento do controle e no estabelecimento de metas pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ.

Se no censo do IBGE dos anos 80, segundo Joaquim Falcão (1988) o percentual de Magistradas era apenas de 8,2%, já em 2017, de acordo com o CNJ (2017) teria ocorrido uma mudança muito significativa de patamar, passando para 37,3%. Deste total, 40% de juízas no primeiro grau, 21,2% de desembargadoras no 2º grau e 19,5% de ministras nos Tribunais Superiores (CNJ, 2023).

A majoração do número de juízas no Brasil se deu pelo acompanhamento dos movimentos de valorização do trabalho das mulheres na sociedade, que em diversas atividades passaram a ver a possibilidade de contribuírem de uma maneira profissional para o crescimento do país, recebendo uma contraprestação pecuniária adequada.

A estabilidade e a irredutibilidade de vencimentos, como regra, dentre outras prerrogativas do serviço público e da magistratura, certamente foram incentivos que encheram os olhos femininos para se lançarem aos concursos públicos, esvaziando a dependência em relação ao gênero masculino.

De outro lado, embora a ocupação da mulher aos cargos do Judiciário tenha atingido um nível forte de crescimento, paradoxalmente, tal aumento não foi constatado no que tange aos cargos de gestão existentes dentro do próprio órgão de poder, como nas Presidências, Vice-Presidências, Corregedorias e outros espaços de maior concentração de poder existentes nos Tribunais nacionais.

A ascensão aos órgãos de cúpula, no âmbito da magistratura, se torna mais difícil ao gênero feminino, como afirmado anteriormente, em razão da cultura ainda patriarcalista persistente na sociedade brasileira, onde a mulher precisa, antes de sua carreira, administrar as tarefas de cuidado com a casa, o cônjuge, os filhos, os pais, etc.

Ademais, também a remuneração da Magistrada tem sido, reconhecidamente, inferior à do gênero masculino, na medida em que as mulheres, para alcançarem os cargos mais valorizados, necessitam ultrapassar o teto de vidro (segregação vertical), que segundo Bahillo, Saso e Muñio (2016) seriam barreiras invisíveis e discriminações que impedem

as mulheres e outras categorias minoritárias na magistratura (negros, indígenas, pessoas com deficiência) de progredirem na carreira ou de ocuparem funções de maior poder, visibilidade ou prestígio.

A dificuldade enfrentada pela maioria das magistradas para vencerem a segregação vertical influencia, inclusive, no recebimento de valores inferiores aos percebidos pelos Juízes, na medida em que elas deixam de receber verbas de representação, auxílios, abonos, prêmios, adicionais, gratificações, acarretando a existência de desigualdade remuneratória.

A referida segregação vertical ou teto de vidro estaria ainda mais presente quanto mais alto for o cargo desejado e quão maior o nível de poder decisório concernente ao referido posto de trabalho.

Assim, a esperada equivalência de remuneração que se espera encontrar no serviço público, não se impera no caso das mulheres do Judiciário, na maioria das vezes, ficando afastada a expectativa de isonomia salarial entre os gêneros.

As magistradas têm que se sobressair para que sejam lembradas nos momentos de progressão de suas carreiras, equilibrando, sabiamente, o gerenciamento do tempo entre o trabalho e as tarefas de cuidado Fragale (2015), pois se assim não o fizerem estarão alargando os espaços atualmente ocupados, majoritariamente, por homens brancos e favorecidos socialmente aos espaços de maior poder e prestígio, segundo Bonelli e Oliveira (2020).

De acordo com Almeida (2020), dentre as carreiras públicas existentes no sistema de justiça, a magistratura figura como aquela em que mais se evidencia a desigualdade de gênero, com forte dominação masculina e baixa possibilidade de ascensão e distribuição interna de poder. Não obstante, a carreira e as entrevistas que já foram realizadas com a Presidente Mônica Sifuentes permitiram o entendimento de parte de sua trajetória profissional e a posição de destaque por ela alcançada no âmbito dos Tribunais Regionais Federais da 1ª e 6ª Regiões.

Nessa linha, em 8 de dezembro de 2022, o CNJ (2022) divulgou em sua página que 22 (vinte e duas) mulheres já estavam presidindo tribunais pelo país, e que outras 18 são vice-presidentes, fazendo, por isso, parte da gestão de seus Tribunais, havendo maior concentração na Justiça do Trabalho.

No lapso entre 1988 e 2019 o percentual de mulheres no Judiciário teria subido de 24,6% para 38,8%. No ano anterior ao levantamento, o CNJ instituiu política específica de incentivo à participação feminina, praticando ações concretas, como o incentivo à participação nas bancas examinadoras de concursos públicos, a disseminação de conhecimento de juristas femininas e a citação em trabalhos acadêmicos.

No caso do Tribunal Regional Federal da 6ª Região - TRF6, dentre os 18 membros que tomaram posse na corte em 19.08.2022, apenas 2 Desembargadoras foram escolhidas, ambas por merecimento, além da Presidente, única dentre todos os magistrados que já ocupava cargo de igual estatura no TRF1, ficando o novo Tribunal com uma composição feminina inferior a 20% do total de seus membros, motivo pelo qual precisará se adequar à nova Resolução 525 do CNJ no preenchimento de suas próximas vagas por merecimento.

O equilíbrio que já foi alcançado entre os homens e mulheres na carreira de servidores do judiciário, inclusive com prevalência do gênero feminino, ainda não foi replicado nos cargos da Magistratura, como de Juízas Substitutas, Titulares e Desembargadoras, notadamente quando se faz o recorte tomando por base os principais espaços de poder e cargos decisórios.

Dessa maneira, com o respaldo na política instituída pelo CNJ desde 2018 e atualizada pela Resolução 525/2023, várias mulheres magistradas e servidoras poderão vir a se candidatar e a ocupar lugares de maior prestígio no Judiciário, inclusive no TRF6 e independentemente de permanecerem, ou não, no exercício das tarefas de cuidado com suas casas e familiares.

## 5 TRF6: A IMPLEMENTAÇÃO NA PERSPECTIVA DE ATORES RELEVANTES

Abrindo-se o capítulo de análise dos resultados obtidos por meio da pesquisa de campo, notadamente das entrevistas semiestruturadas, passa a descrever, em subitens, as categorias utilizadas na pesquisa segundo a Teoria Contextualista de Pettigrew.

O contexto, de acordo com Pettigrew (1985), possui como categorias os recursos, as capacidades, a cultura, as políticas, o econômico/negócios, o político e o social. O conteúdo, por sua vez, considera a avaliação e escolha de produtos e mercados, os objetivos e hipóteses, bem como os ativos e avaliações. Já o processo, possui como dimensões os gerentes de mudança, os modelos de mudança, a formulação/implementação e, ainda, os padrões de tempo.

Ainda que tal categorização oriunda da Teoria Contextualista de Pettigrew (1985) tenha servido como parâmetro a nortear a classificação, em alguns casos, outros aspectos relacionados à mudança organizacional foram identificados pelo pesquisador e serão descritas ao longo da análise.

Antes de adentrar à análise dos resultados propriamente ditos, o pesquisador apresenta uma linha do tempo com os principais marcos desde a idealização do TRF6 até a sua instalação e primeiro ano subsequente, dividida em quatro etapas, que construídas de forma ilustrativa (**Figura 8**), visa facilitar a compreensão nos principais momentos que envolvem o estudo de caso:

Figura 8: Linha do Tempo da Idealização e do 1º Ano do TRF6

### LINHA DO TEMPO - TRF6 PARTE 1 - DA IDEALIZAÇÃO



### LINHA DO TEMPO - TRF6 PARTE 2 - DA CRIAÇÃO



### LINHA DO TEMPO - TRF6 PARTE 3 - DO 1º ANO



### LINHA DO TEMPO - TRF6 PARTE 4 - Momento Atual



Fonte: elaborada pelo autor

## 5.1 – Das Categorias Relacionadas ao Contexto da Mudança Organizacional do TRF6

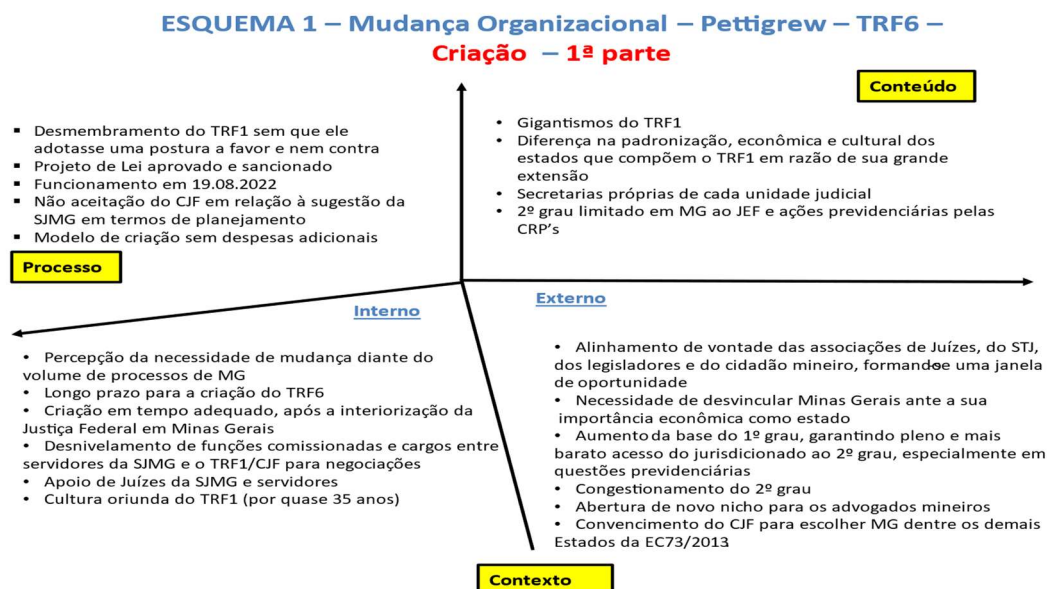
As Figuras 9, 10, 11 e 12 são adaptações da Figura 3 (original de Pettigrew e Whipp, 1991) e foram criadas para melhor compreensão do caso do TRF6, tanto em sua etapa de criação, antes de 19.08.2022, quanto durante o seu primeiro ano de implementação, no lapso compreendido agosto/2022 a setembro/2023.

Para favorecer a compreensão do conjunto de figuras, estas foram subdivididas em figuras referentes à **criação do TRF6 (Figuras 9 e 10)** e figuras destinadas a abordar o **1º ano de mudanças (Figuras 11 e 12)**, principal objetivo da pesquisa. Considerando o volume de informações obtido nas entrevistas, também houve a necessidade de dividi-las em **duas partes**, formando-se 4 figuras bases.

Os subitens deste capítulo têm por objetivo esclarecer os principais pontos constantes de cada uma das 04 figuras esquemáticas, fincadas na categorização proposta por Andrew Pettigrew em sua teoria da mudança organizacional.

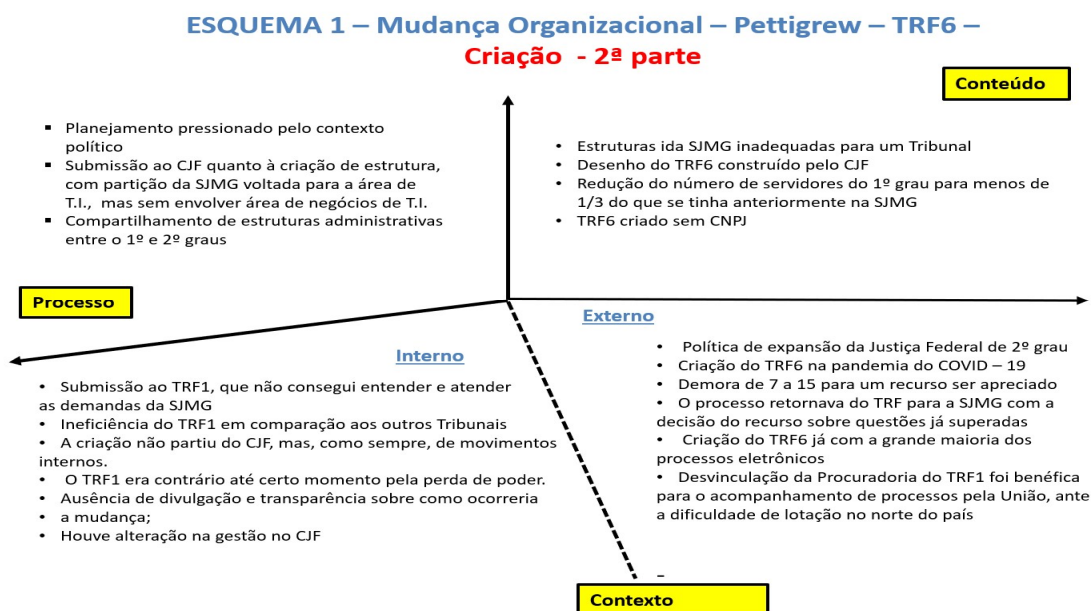
As 4 figuras bases (2 sobre a criação do TRF6 e 2 sobre o 1º ano de mudança) foram reproduzidas no corpo dos textos dos respectivos subitens que as descreve, **destacando-se em negrito apenas o texto do quadrante objeto de análise** e esmaecendo-se os demais. A aparente redundância das figuras objetiva facilitar a leitura.

**Figura 9: Mudança Organizacional do TRF6 por Categorias no Modelo de Pettigrew – Criação Parte 1**



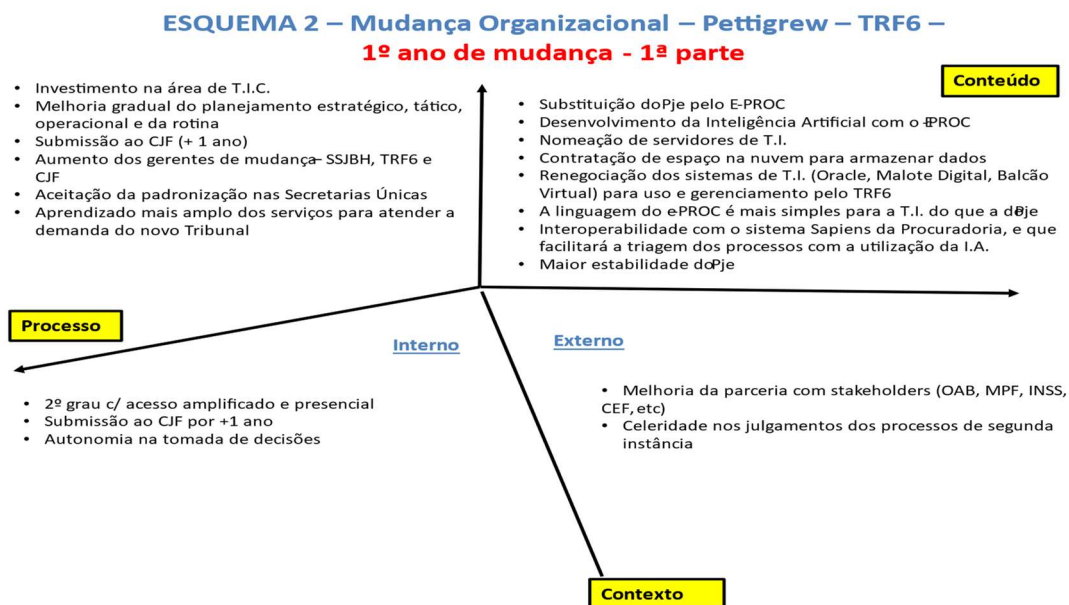
Fonte: elaborada pelo autor

Figura 10: Mudança Organizacional do TRF6 por Categorias no Modelo de Pettigrew – Criação Parte 2



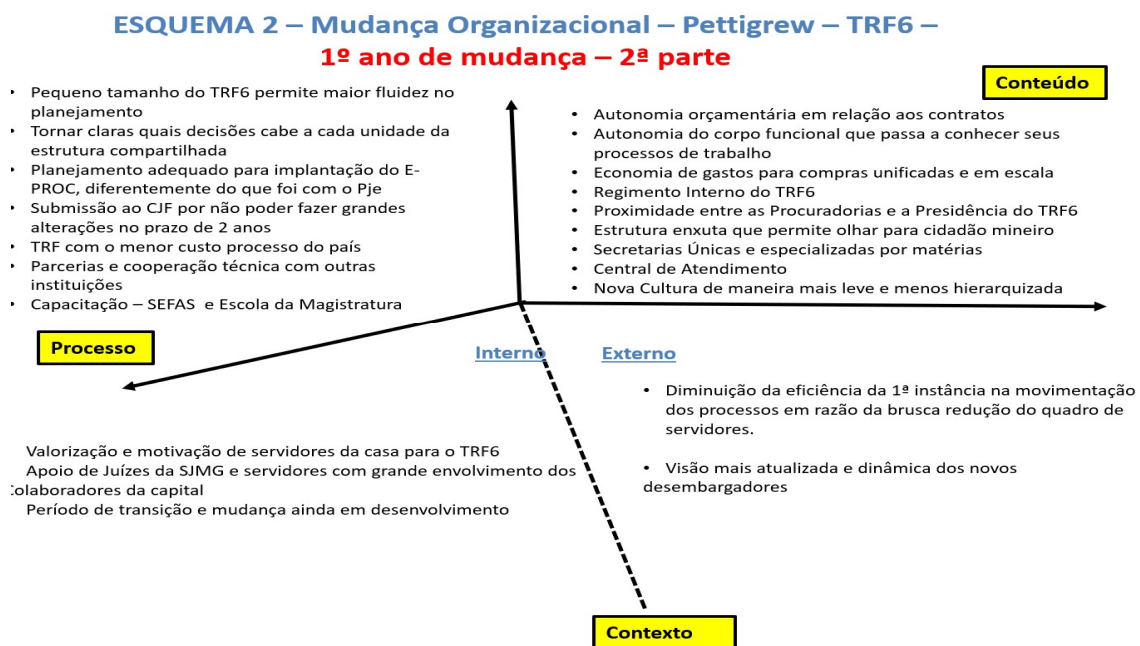
Fonte: elaborada pelo autor

Figura 11: Mudança Organizacional do TRF6 por Categorias no Modelo de Pettigrew – 1º ano Parte 1



Fonte: elaborada pelo autor

**Figura 12: Mudança Organizacional do TRF6 por Categorias no Modelo de Pettigrew – 1º ano Parte 2**

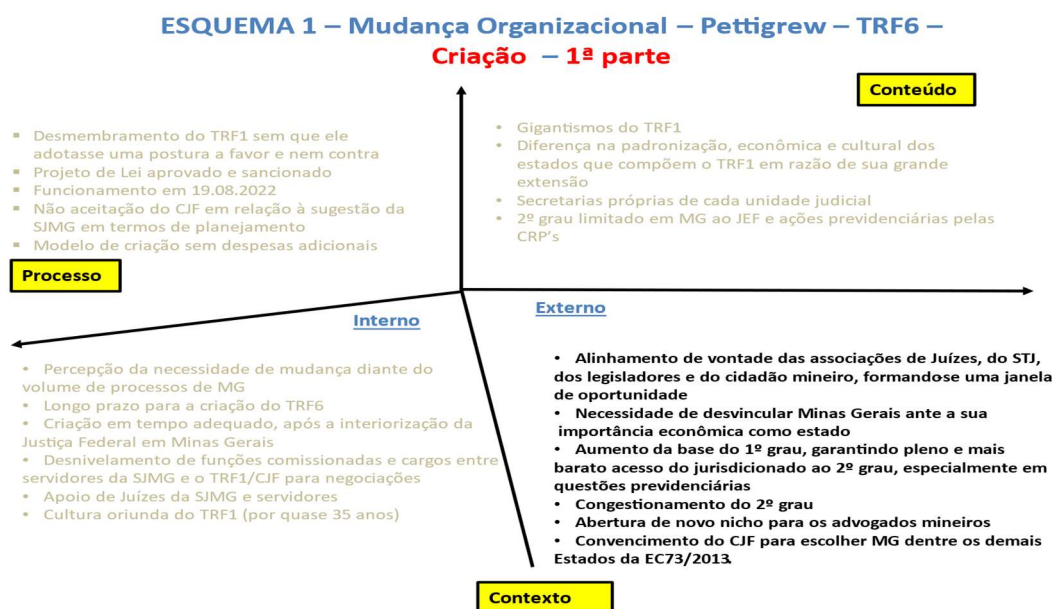


Fonte: elaborada pelo autor

### 5.1.1 - Contexto externo da época da criação do TRF6 (Figuras 9 e 10, quadrante inferior direito)

No que tange ao contexto externo então existente quando da implantação do Tribunal, algumas categorias de Pettigrew e Whipp (1991) foram identificadas.

Figura 9: Mudança Organizacional do TRF6 por Categorias no Modelo de Pew – Criação Parte 1 – com destaque para o contexto externo



Fonte: elaborada pelo autor

A percepção do público externo referente à 2ª instância da Justiça Federal que atendia a SJMG era de estagnação e excessiva morosidade com o conseqüente congestionamento processual, conforme respondeu o E11:

[...] Vários recursos que estavam parados no TRF1 há muito tempo já desceram, já foram julgados e o que a gente precisa é de que não seja moroso, não é? Não tem problema se a decisão for contrária a Caixa, se for favorável, óbvio que a gente prefere, mas a gente precisa dessa estabilidade na nossa relação com nosso cliente, não é? O tribunal já decidiu que é assim, e ela não está boa para a gente. A gente não vai recorrer, que a gente tem essa política muito estreita de recorribilidade, então a situação já se estabiliza, a gente já começa uma nova relação com essa premissa, né? **Mas a velocidade do tribunal é um dos fatores mais sensíveis [...].** (grifo nosso)

Era preciso conferir maior movimentação do judiciário de uma das economias mais importantes do país, que não mais poderia permanecer com seus processos paralisados no segundo grau de jurisdição de maneira indefinida.

A Justiça Federal de Minas Gerais também não podia mais permanecer agregada aos outros estados de menor poderio econômico, e que também compunham o gigantesco TRF1. Neste aspecto, segue trecho da entrevista do E4:

[...] Minas Gerais era um estado e continua sendo o segundo maior, talvez o terceiro maior, talvez do país, em termos de economia, em termos de população, em termos de importância. E ele estava na justiça federal, na mesma região, onde estavam estados bem pequenos e bem pobres.[...]

O E14 endossou a fala do E4 ao se pronunciar sobre o fato de Minas Gerais, em que pese sua importância para o país e para o TRF1, ter sido relegado durante anos e precisar enfrentar criativamente o desafio, aproveitando a janela de oportunidade de sua criação:

[...] Um cirurgião norte-americano chamado Maxwell Martz, criador da ciência psicocibernética, deixou uma frase que considero adequada para responder a esta pergunta: "A vida está cheia de desafios que, se aproveitados de forma criativa, transformam-se em oportunidades".

**A criação do TRF6 se encaixa perfeitamente nessa descrição, pois nasceu como desafio, que foi aproveitado de forma criativa, transformando-se numa oportunidade imperdível de reparar o erro histórico cometido em relação a Minas Gerais - estado que foi relegado a uma condição secundária na jurisdição federal, a despeito de ser um dos mais expressivos e populosos do Brasil, abrangendo 853 municípios.**

A luta pela instalação de um tribunal regional federal em Minas Gerais remonta ao início da década de 2000, quando um grupo de corajosos magistrados mineiros passou a vocalizar as preocupações da sociedade em relação à morosidade de julgamento no segundo grau.

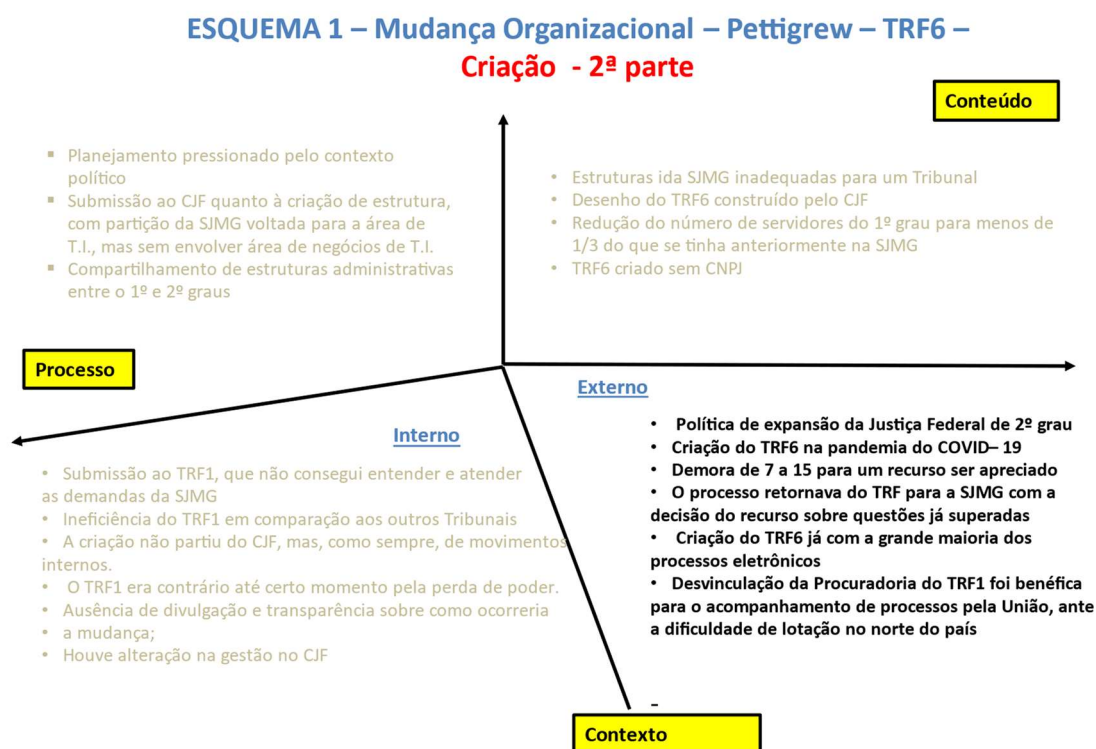
O Estado de Minas Gerais, como se sabe, compartilhava o segundo grau de jurisdição com outros 13 estados - mas, **sozinho, já era responsável por mais de 35% das demandas no TRF1.** A instalação do TRF6 tornou-se fundamental não somente para Minas Gerais, como para toda a Nação, considerando-se a sobrecarga do TRF1 com as demandas originadas neste estado. **Assim, podemos dizer que houve atraso na instalação - e não precipitação.** Um atraso de mais de vinte anos na realização de um anseio dos cidadãos, da advocacia e das empresas por uma prestação jurisdicional mais ágil e eficiente. [...] (grifo nosso)

Por outro lado, o Tribunal Regional Federal da Sexta Região também teve uma influência no contexto externo ao criar para a classe de advogados mineiros um novo mercado de trabalho e retirar dos advogados de Brasília o mesmo nicho profissional. Os representantes das partes não mais necessitavam viajar de Minas Gerais para Brasília para “despacharem” (conversarem) com os magistrados ou mesmo subcontratar advogados correspondentes na capital federal para que cumprissem essa tarefa.

O 2º grau de jurisdição federal passou a estar poucos minutos da classe de advogados mineiros, especialmente os causídicos que trabalha na capital, segundo o E4:

[...] E sobre outro aspecto, externamente, agora falando para os advogados. Isso é fundamental no sentido de que se criou aqui um mercado de trabalho que até então não existia. Porque a segunda instância da justiça federal de Minas estava em Brasília. [...]

**Figura 10: Mudança Organizacional do TRF6 por Categorias no Modelo de Pettigrew – Criação Parte 2 – com destaque para o contexto externo**



Fonte: elaborada pelo autor

O nascimento do TRF6 com a bandeira de um tribunal “sem custos” para que fosse aprovado em meio da pandemia do COVID-19 foi viabilizado também pela própria revolução tecnológica que já havia chegado à prestação de serviço judicial, notadamente no que se refere à digitalização de processos físicos e migração dos arquivos para o PJE, conforme E12:

[...] Então acho que veio num momento oportuno, até porque, infelizmente, nós tivemos a pandemia, mas se podemos tirar algo positivo da pandemia, talvez seja essa velocidade da virtualização dos processos, né? **Então, o TRF6 acabou já pegando esse momento de justiça digital, então não acho que não tivemos tanta dificuldade, né? pensando nós como sociedade, tanto os gastos como teríamos se tivéssemos migrado um pouco tempo atrás, né, que enfrentaríamos grandes cargas de processos físicos.** Tudo certamente aumentaria o custo também. Então acho que o tribunal veio no momento, veio no momento correto, né?[...] (grifo nosso)

A proximidade do Tribunal Regional mineiro foi também importante para o acompanhamento dos processos pela União e suas Procuradorias, , senão vejamos o que disse o E12:

[...] Até porque Minas, de fato, tem uma grande demanda. Isso também do ponto de vista da procuradoria, existe, **e a gente via que algumas vezes não conseguimos acompanhar os processos de uma forma tão adequada como desejávamos, porque estávamos muito presos à Primeira Região** que, assim como a justiça federal, certamente existem dificuldades para prover cargos, né? Em regiões mais distantes do norte, na Procuradoria, a mesma coisa. E pela Procuradoria Federal no Estado de Minas Gerais, na época, andar vinculada à Procuradoria Regional Federal da Primeira Região nós sentimos um pouco isso, mas certamente assim não com essa influência, né?[...] (grifo nosso)

O TRF6 trouxe espelhamento dos órgãos regionais criados no Estado de Minas Gerais, como no caso da Procuradoria Regional da Fazenda Nacional - PRFN da 6ª Região e da Procuradoria Regional Federal – PRF da 6ª Região, que diminuíram até mesmo a

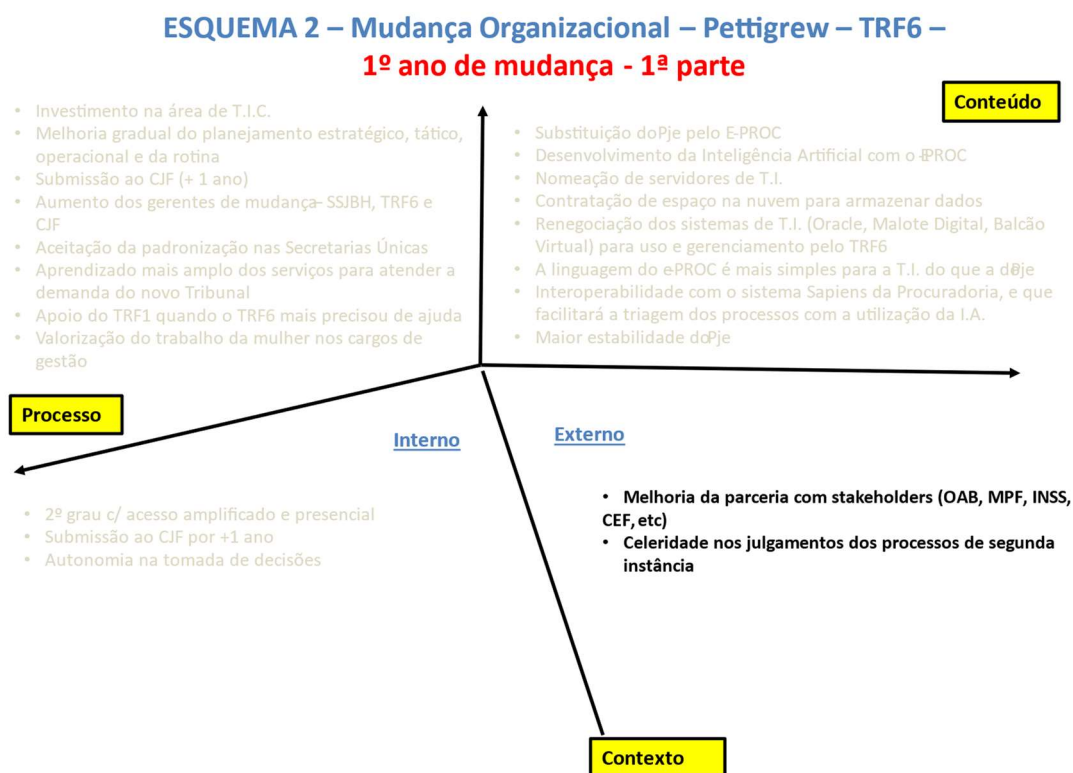
dificuldade de lotação de novos procuradores em lugares mais longínquos vinculados ao antigo TRF1

### 5.1.2 – Contexto externo do 1º ano de mudança organizacional do TRF6 (Figuras 11 e 12, quadrante inferior direito)

Finalizando a dimensão do contexto, faz-se análise sobre alguns pontos relevantes que entrevistados trouxeram acerca do contexto externo durante o 1º ano de instalação do TRF de Minas Gerais.

Em termos de poder, a aproximação entre os magistrados do Tribunal e os *stakeholders* foi bem identificada pelas entrevistas feitas com representantes da OAB, MPF, INSS e CEF.

**Figura 11: Mudança Organizacional do TRF6 por Categorias no Modelo de Pettigrew – 1º ano Parte 1 – Com destaque para contexto externo**

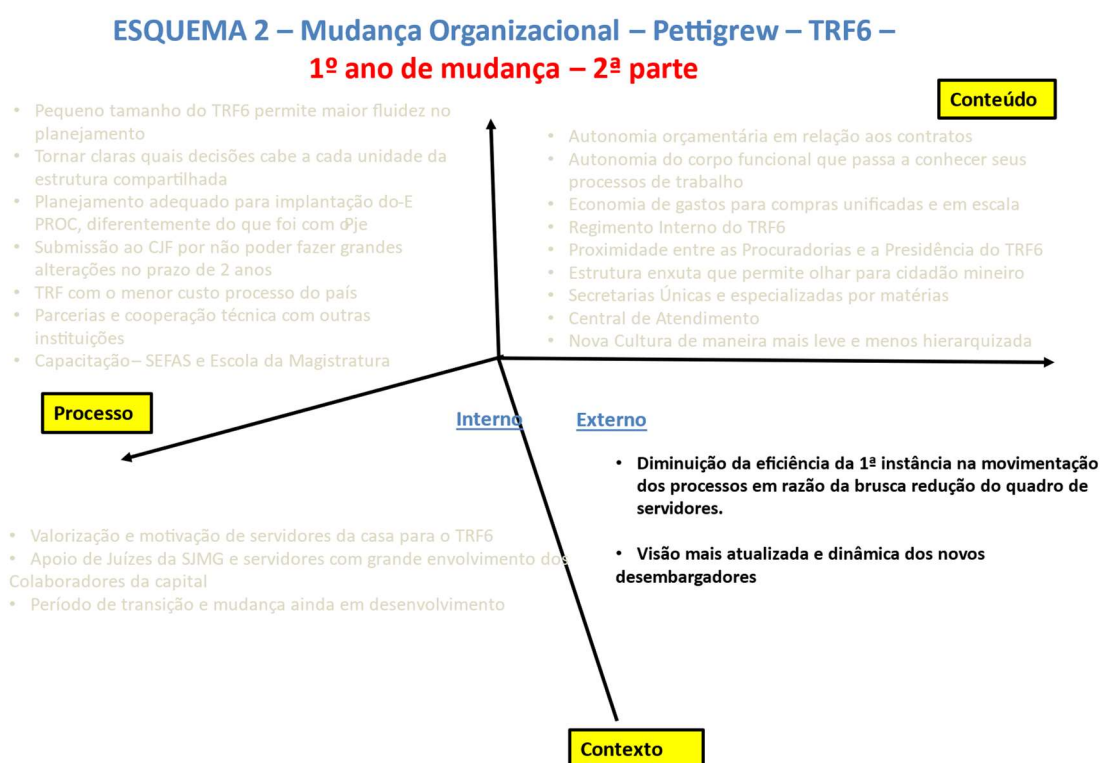


Fonte: elaborada pelo autor

No tocante ao funcionamento do novo TRF6, observou-se que a 1ª instância sofreu com a perda de servidores e funções comissionadas para permitir a instalação do Tribunal, o que influenciou em seu funcionamento, ainda que o comprometimento dos servidores tenha sido mantido, como menciona o E3 “[...] Os servidores da Secretaria perderam, primeiramente, as funções, os postos de trabalho, os colegas, tudo. Tudo mudou. E mesmo assim eles ainda continuam a vestir a camisa do JEF em prol dos jurisdicionados. [...]”

Já a segunda instância, começa-se a dar uma resposta positiva, conforme falado pelo E9 “[...] eu acho que nós já estamos chegando aí a 30.000 processos julgados ou mais um pouco no TRF6. Duvido que metade, né? 1/3 desses processos estariam julgados no TRF1. Certo? [...]”

**Figura 12: Mudança Organizacional do TRF6 por Categorias no Modelo de Pettigrew – 1º ano Parte 2 – Com destaque para contexto externo**



Fonte: elaborada pelo autor

Um dos entrevistados (E11) ressaltou o aspecto subjetivo dos novos desembargadores que compõem o TRF6 enfocando uma visão mais dinâmica que eles possuem sobre os processos em comparação com desembargadores do TRF1:

[...] Além do quê, é uma questão mais **subjetiva, desembargadores absolutamente novos, com vivência de varas federais**. A única desembargadora que já era desembargadora era a doutora Mônica Sifuentes. Então eles vieram com uma **visão muito mais dinâmica do processo**. E mais real, não é? A gente tem desembargadores ainda hoje no TRF1 que a gente sabia se o processo caiu lá a gente já podia saber que ia demorar muito e a decisão provavelmente seria contra os nossos interesses, não tenho dúvida sobre a relevância e a importância do TRF6. [...]

Assim, os resultados da pesquisa revelaram que os atores externos, principalmente os advogados, criam melhores expectativas em relação ao TRF6 em razão da figura dinâmica e acessível de seus desembargadores.

## 5.2 – Contexto *Interno* da época da *criação* do TRF6 (Figuras 9 e 10, quadrante inferior esquerdo)

Abordando a dimensão de capacidades no contexto interno, três trechos de entrevistas chamam a atenção para a ineficiência e incapacidade do TRF1 em relação aos demais TRF's, seja em razão de seu gigantismo e da diversidade de estados por ele geridos, por sua morosidade e também pelo fato de o antigo tribunal não ter conseguido resolver a contento os problemas relacionados à SJMG:

[...] No âmbito do TR1, o julgamento sempre foi muito moroso (E1);

[...] É um Tribunal absurdamente grande, em termos territoriais, em termos de diversidade de locais onde ele é responsável [...] E é muito difícil você fazer uma gestão adequada em uma situação dessa. [...] então a situação do TRF1 era muito difícil. (E6)

[...] porque ficar atrelado ao TRF era muito difícil. O TRF1 não conseguia entender as nossas demandas [...] (E7)

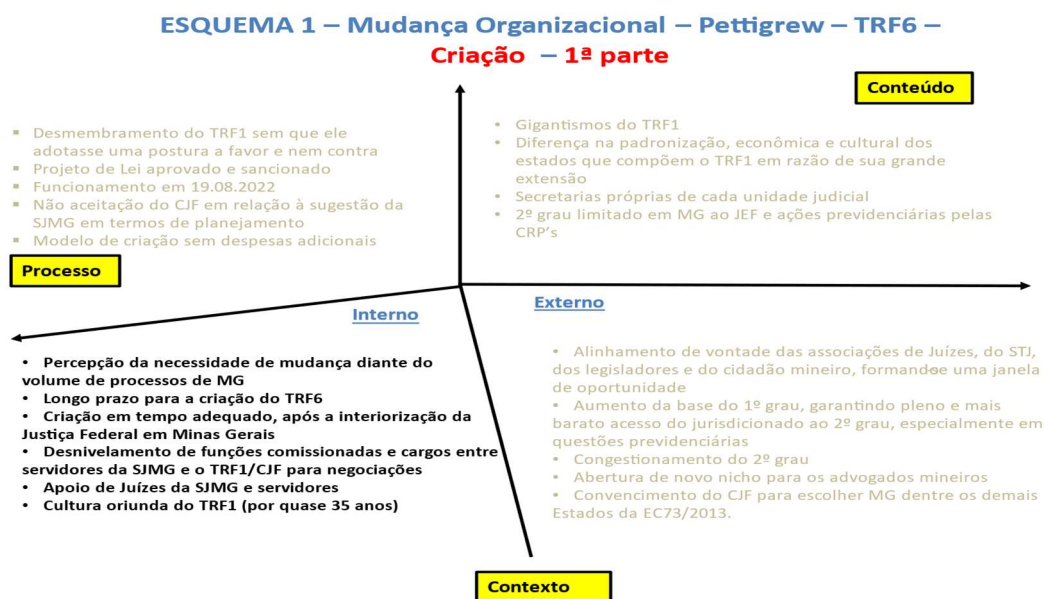
Como subcategoria de contexto interno, o pesquisador elegeu a percepção da necessidade de mudança e o momento de sua efetivação, que ficaram nítidos em várias entrevistas.

Todos os entrevistados comentaram sobre a necessidade de criação do novo Tribunal e a grande maioria deles entendeu pelo longo prazo para a instalação do TRF6, uma vez que só foi efetivado 20 (vinte) anos após os primeiros movimentos.

Não obstante, fundamentadamente, o E4 esclareceu que o TRF de Minas Gerais não deveria mesmo ter sido instalado anteriormente, pois não havia acontecido a interiorização da Justiça Federal em Minas Gerais. “A questão do momento adequado surgiu a partir dessa ampliação da primeira instância. Então não acho que ele veio com atraso.” Continua o E4:

[...] como é que se cria um tribunal que é de segunda instância, onde a primeira instância só tem 17 Varas Federais? É impensável, porque a justiça federal era pequena em Minas Gerais. Esse clamor, [...] para trazer uma justiça federal plena para Minas Gerais, ele é antigo, **mas não havia condição e contexto para isso nos primeiros anos.**[...] (grifo nosso)

**Figura 9: Mudança Organizacional do TRF6 por Categorias no Modelo de Pettigrew – Criação Parte 1 – Com destaque para Contexto Interno**



Fonte: elaborada pelo autor

Do ponto de vista do contexto interno foi evidenciado pelas entrevistas realizadas, que o principal recurso existente na SJMG na época da criação do Tribunal era o seu corpo funcional, formado por Juízes, servidores, estagiários e terceirizados, dedicados ao trabalho e ansiosos pela mudança organizacional. Assim se pronunciou o E1 ao ser perguntado sobre o corpo funcional:

[...]

Os atores internos são os Magistrados da SJMG, que tocaram isso. Do ponto de vista dos servidores era o apoio da expectativa da criação, do corpo de magistrados e servidores.

Ainda que tenham ocorrido negociações entre a SJMG e o CJF/TRF1 visando a implantação do TRF6, essas foram insuficientes, pois se concentraram, quase que exclusivamente, na área de T.I. e, ainda assim, entre gestores de níveis diferentes, na medida em que o Diretor de Tecnologia da SJMG estava negociando a implantação da área de T.I. do TRF6 com o gestor máximo do Tribunal Regional Federal da 1ª Região.

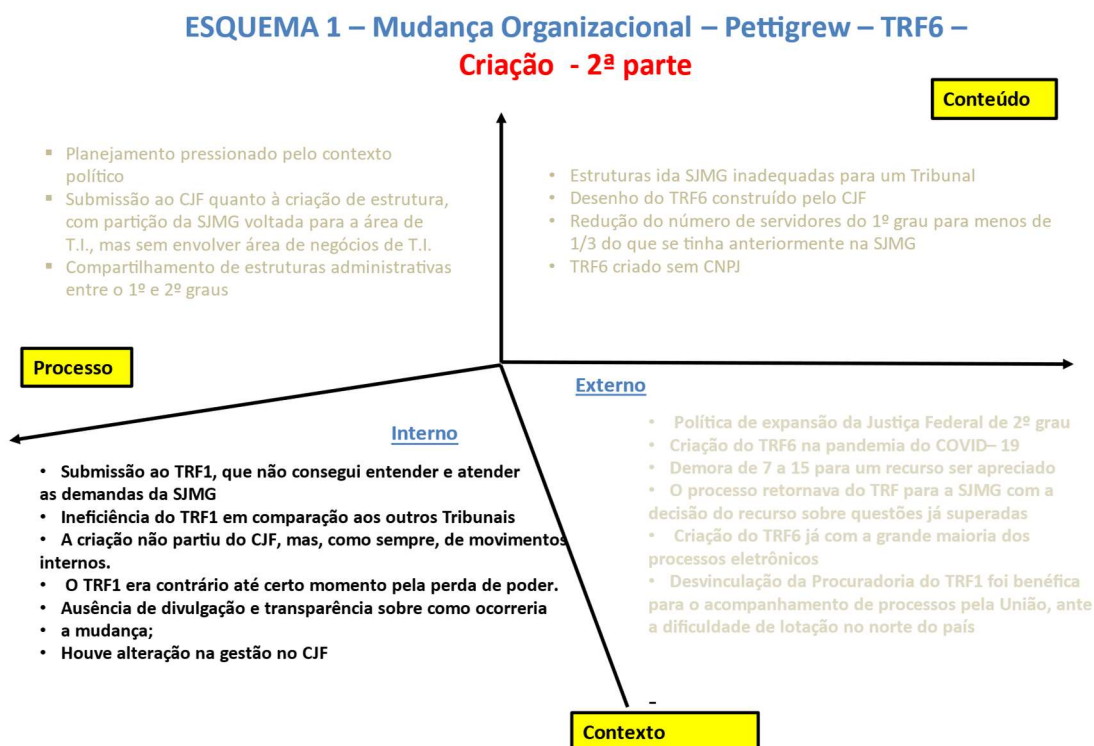
Neste sentido, foi mencionado pelo E6: “[...] ele era um diretor de núcleo aqui, falando com um diretor de TI do TRF, primeira região, um diretor de TI do CJF, não tinha nenhuma nivelção de funções mais adequada para ele poder ter mais, né? [...]”

E também pelo E7:

[...] É, olha só, o Conselho participou quase o tempo todo da parte de implantação do tribunal, depois da criação da lei, a gente tinha reuniões semanais com uma pessoa de TI do Conselho, mas, eu vou te dizer, que foi muito aquém do que era necessário, muito aquém. O único núcleo que se envolveu com a criação do tribunal foi só a parte de TI. Foi muito pouco para poder criar o tribunal. Faltaram muitas discussões sobre o que a gente costuma chamar na TI da área de negócio. **Eu acho que a área de negócios ficou muito distante de tudo, tanto que tem muitas coisas relacionadas à forma dos processos acontecerem, de como foram transferidos, o estudo de como deveria ser feito de maneira mais adequada e eu acho que grande parte disso não foi feito.** Deixou a desejar, é, parece que era uma atividade somente de TI e aí isso não tinha como ficar muito bem feito,

porque a TI não consegue entender a parte judicial, não tem jeito.  
[...] (grifo nosso)

**Figura 10: Mudança Organizacional do TRF6 por Categorias no Modelo de Pettigrew – Criação Parte 2 – Com destaque para o Contexto Interno**



Fonte: elaborada pelo autor

Também no tocante ao contexto interno, a dimensão da cultura foi abordada por alguns entrevistados, especialmente em relação à diferença da cultura herdada pelo TRF6 do TRF1 há quase 35 anos que, na visão da E5, no âmbito do TRF6 se tornará mais leve e com menos formalidades:

[...] Internamente, o que eu vejo de benefício é que a cultura organizacional é diferente. Estamos podendo criar de nossa forma, com menos burocracia, de uma forma mais simples. E o fato de o TRF1 ser um tribunal muito antigo ele tem um posicionamento mais fechado, hierarquizado, burocratizado. Nós temos uma cultura mais leve até do corpo funcional, além da independência de criarmos nossos próprios normativos. Isso é maravilhoso. [...]

Cabe também destacar que, segundo o E8, por uma questão cultural, a criação do Tribunal da Sexta Região não partiu do CJF, que, inclusive, teve alteração de gestão no início do TRF6, mas sim de movimentos internos, como sempre ocorreria, segundo o E8. Ademais, de acordo com o E1, o TRF1 era contrário ao desmembramento até certo momento, pois o entendia como perda de poder (Grey, 2004).

Por fim, também sobre o aspecto cultural, chamou a atenção do pesquisador a escassez de divulgação do planejamento então existente, pois a grande maioria dos gestores entrevistados o desconheciam, conforme se observa da fala do E3:

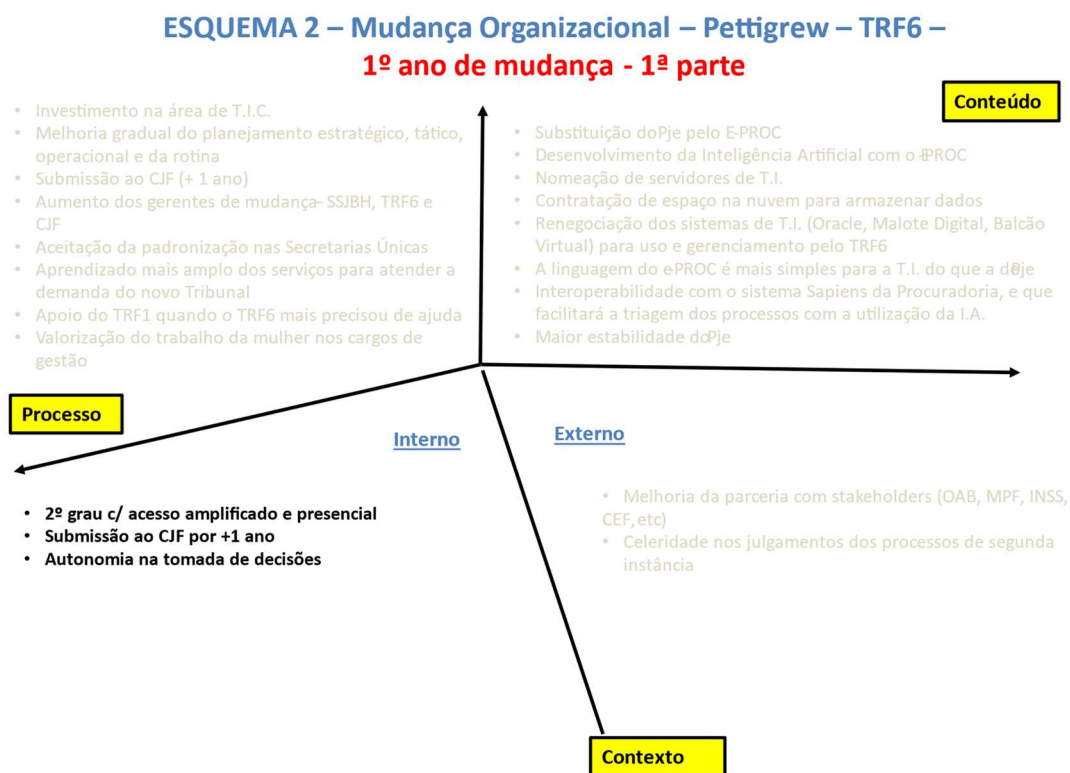
[...] Eu acredito até que tenha havido um planejamento, mas não houve uma divulgação. Ninguém preparou os servidores. Olha, vai acontecer isso, depois aquilo. **Algumas cabeças sabiam o que iria acontecer, mas não abriram para ninguém.** Não sei se por meio de crítica ou de não dar certo. Se isso tivesse sido compartilhado com os servidores ou com alguns gestores a coisa teria sido mais fácil.[...] (grifo nosso)

A ausência de transparência e a comunicação deficitária prejudicam o processo de mudança organizacional, gerando receio de perda de garantias e benefícios entre seus agentes (Grey, 2004).

### 5.2.1 – Contexto *Interno do 1º ano de mudança organizacional do TRF6* (Figuras 11 e 12, quadrante inferior esquerdo)

Em relação aos recursos do contexto interno no primeiro ano de implementação da mudança organizacional no TRF6, a grande alteração foi referente ao acesso ao 2º grau de jurisdição.

**Figura 11: Mudança Organizacional do TRF6 por Categorias no Modelo de Pettigrew – 1º ano Parte 1 – Com destaque para o Contexto Interno**



Fonte: elaborada pelo autor

Confira-se trecho da entrevista do E13, representando a OAB:

[...]a gente verifica que o tribunal ele vem evoluindo as questões que são atinentes à competência do tribunal da justiça federal, elas estão mais próximas do jurisdicionado, porque antes a gente tinha uma dificuldade maior, mas imagina vocês que se tinha que sair de Minas Gerais para poder resolver qualquer situação em segunda instância lá em Brasília. **Isso não é prático, vamos falar dessa forma, não é isso não. E ao mesmo tempo isso é dispendioso.** Isso é caro, isso conflita com toda e qualquer situação (grifo nosso)

A instância recursal passou a ter seu acesso ampliado, pois os advogados e jurisdicionados mineiros conseguiram maior facilidade para conversarem, presencialmente, com desembargadores e/ou seus assessores ao invés de viajarem até a capital federal ou utilizarem ferramentas tecnológicas para atendimento à distância.

A capacidade e a autonomia do TRF6 ainda se encontram limitadas a um período de transição bienal, pois, ao mesmo tempo que já possui certa condição para tomada de algumas de suas próprias decisões, estas, por força legal, ainda dependem de aprovação pelo CJF.

O novo Tribunal somente adquirirá maior autonomia após completar o seu segundo ano de vida organizacional, quando poderá passar a propor ao CJF alteração da resolução que dispõe sobre sua organização, conforme dispõe o inciso III, do §2º, do art. 11 da Lei 14.226/2021.

[...] Art. 11. **Compete ao Conselho da Justiça Federal adotar as medidas administrativas para a instalação e o funcionamento do Tribunal Regional Federal da 6ª Região.**

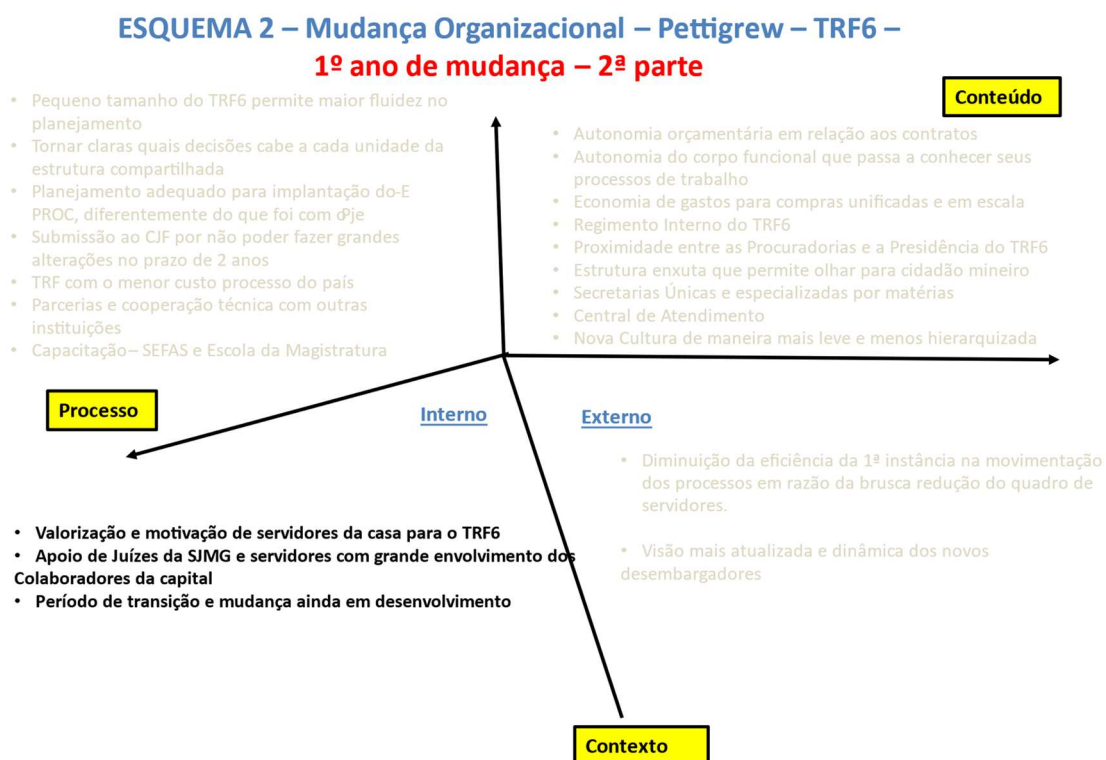
.....  
 § 3º A resolução referida no § 2º deste artigo deverá dispor, ainda, sobre a organização inicial do Tribunal Regional Federal da 6ª Região, observadas as seguintes disposições:

.....  
 III - o Tribunal Regional Federal da 6ª Região **poderá, nos 2 (dois) primeiros anos após sua instalação**, propor ao Conselho da Justiça Federal modificação na resolução referida neste parágrafo; [...] (grifo nosso)

Portanto, o recorte temporal estudado nesta pesquisa considerou um período em que a autonomia do TRF6 foi limitada, encontrando-se a mudança organizacional em desenvolvimento, mas, ao mesmo tempo, submetida ao comando do Conselho da Justiça Federal.

A autonomia do novo Tribunal foi reconhecida pelo E1: “Do ponto de vista interno, sempre havia uma necessidade de um valor que sempre foi precioso que era a autonomia, para se seguir próprios passos e tomar suas decisões”.

**Figura 12: Mudança Organizacional do TRF6 por Categorias no Modelo de Pettigrew – 1º ano Parte 2 – Com destaque para o Contexto Interno**



Fonte: elaborada pelo autor

Culturalmente, o Tribunal Regional Federal de Minas Gerais em seu primeiro anuênio procurou reconhecer, na maior parte das vezes, os servidores da casa, com a nomeação de servidores da antiga SJMG para a ocupação de cargos comissionados, salvo algumas exceções em Gabinetes de desembargadores ou na área administrativa.

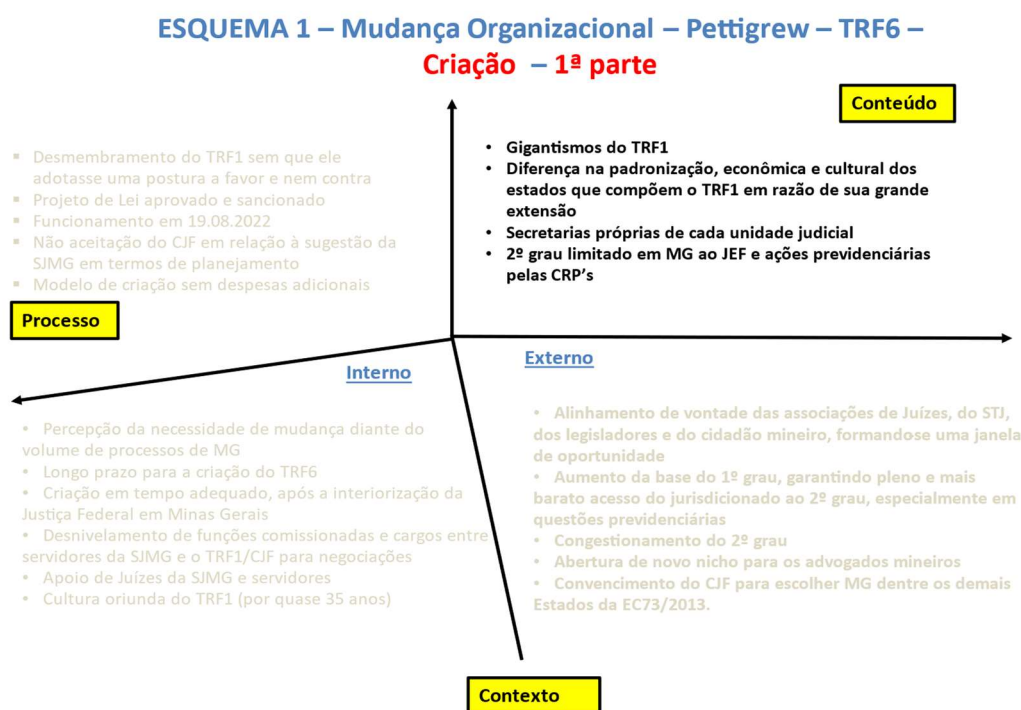
Ademais, o apoio e envolvimento que vem sendo entregue pelos servidores e juízes da capital mineira é essencial para se colocar o Tribunal em funcionamento, sendo impossível ao TRF6, com o seu quadro enxuto, alcançar o sucesso sem esse engajamento do quadro de pessoal.

Não obstante o cenário impactante para os servidores da 1ª instância da SSJBH em termos de redução de remuneração e aumento de volume de serviço por servidor, a compreensão com a fase de transição e o engajamento dos colaboradores, esperançosos com dias melhores, tem sido fundamental para este início do funcionamento do Tribunal, indicaram os dados da pesquisa, embora não se saiba ao certo até quando os servidores irão suportar tal situação sem que apresentem resistência à mudança organizacional que vem sendo implementada.

### 5.3 – Das categorias relacionadas ao conteúdo da mudança organizacional na criação do TRF6 (Figuras 9 e 10, quadrante superior direito)

No tocante ao conteúdo da mudança organizacional, as dimensões existentes com base na perspectiva de Andrew Pettigrew e Whipp (1973) são ligadas a modificações em produtos e mercados, objetivos e hipóteses e os ativos e avaliações.

**Figura 9: Mudança Organizacional do TRF6 por Categorias no Modelo de Pettigrew – criação Parte 1 – Com destaque para Conteúdo**

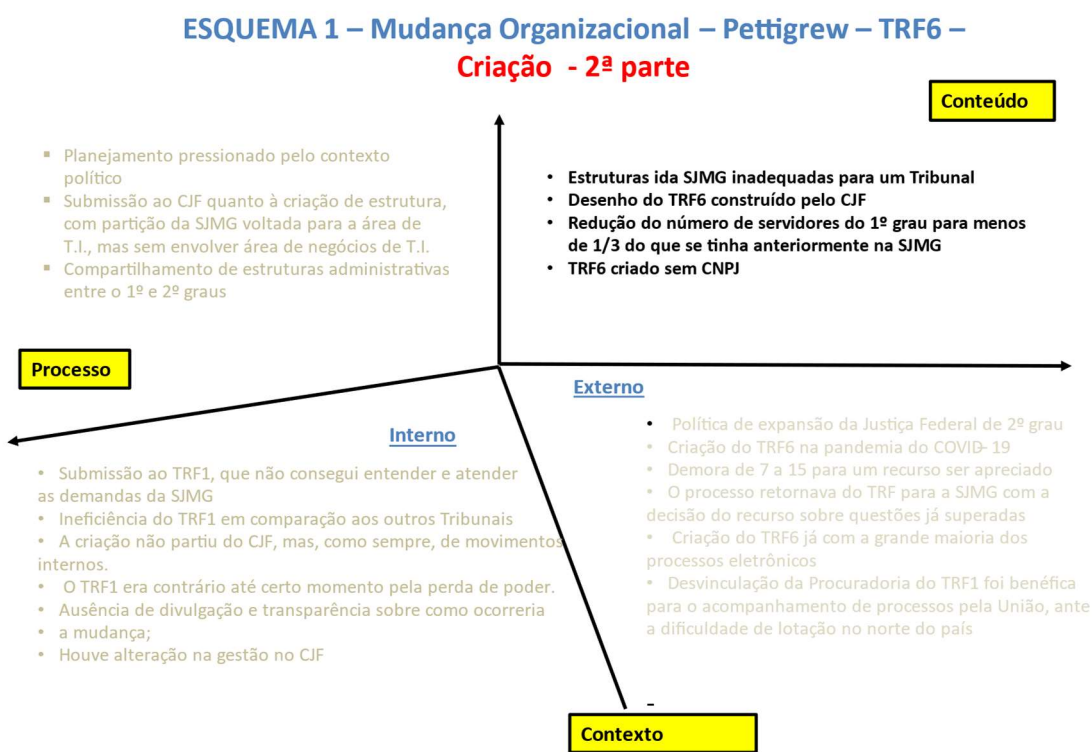


Fonte: elaborada pelo autor

Das entrevistas feitas por este pesquisador, extrai-se, em termos de conteúdo da mudança organizacional, que, por ocasião da criação do TRF6, algumas características da antiga Seção Judiciária de Minas Gerais foram inteiramente modificadas.

Na época, na SJMG cada unidade judicial possuía sua própria Secretaria, pois não havia Secretarias Únicas. Além disso, havia um 2º grau de jurisdição em Minas Gerais limitado ao JEF e às ações previdenciárias pelas Câmaras Regionais Previdenciárias – CRP’s e uma estrutura ainda inadequada para o funcionamento de um Tribunal.

**Figura 10: Mudança Organizacional do TRF6 por Categorias no Modelo de Pettigrew – criação Parte 2 – Com destaque para Contexto Conteúdo**



Fonte: elaborada pelo autor

Como já se sabe, o gigantismo do TRF1 (13 estados da federação e o DF) dificultava sobremaneira o gerenciamento do órgão judicial, conforme salientado pelos E6 e E14, confirmam-se os trechos das entrevistas:

E6: [...] É um Tribunal absurdamente grande, em termos territoriais, em termos de diversidade de locais onde ele é responsável, no norte, no centro-oeste, em realidades extremamente distintas. E é muito difícil você fazer uma gestão adequada em uma situação dessa. Você pega qualquer tipo de empresa, eles criam ali as regionais para considerar os aspectos específicos daquela região, então a situação do TRF1 era muito difícil.[...]

E14: O Tribunal Regional Federal da 1ª Região é uma grande e meritória instituição, que abrigou a Justiça Federal de Minas Gerais por décadas. Não obstante a impecável administração do TRF1, essa estrutura representava alguns desafios à jurisdição, porque reunia 14 seções judiciárias de diferentes padrões, localizadas em estados de enorme diversidade econômica e cultural, com demandas cada vez mais complexas. **Minas Gerais, como é sabido, era responsável por mais de 30% do quantitativo de processos do TRF1 [...].** (grifo nosso)

De fato, como mencionado neste estudo e também na resposta do E14, o Estado de Minas Gerais ocupava um lugar de destaque e relevância para o TRF1. Este, por sua vez, dotado de grande extensão territorial, possuía (e ainda possui mesmo com a saída de MG) uma enorme diversidade de econômica e cultural entre os 13 estados membros e DF que o compõem, o que torna seu gerenciamento ainda mais desafiador.

Quanto à dimensão relativa à procedimentos e acesso à justiça, logo no início da criação do novo Tribunal, um detalhe curioso foi lembrado pelo E3, qual seja, o fato de “[...]Tribunal foi criado no dia 19 e a gente recebe no dia 22 e não tínhamos nem CNPJ. [...]” , o que revela que o planejamento para o funcionamento do Tribunal foi aquém do esperado diante do tamanho da mudança organizacional. Neste caso, precisou a Presidente do TRF6 fazer um contato com o Delegado da Receita Federal para que fosse liberado um Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ para o Tribunal, com urgência.

Outras duas mudanças significativas em termos de estrutura organizacional foram a criação das Secretarias Únicas especializadas por matérias (cível, Juizado Especial, execuções e criminal), que substituíram as secretarias vinculadas a cada uma das varas, então existentes na SJMG.

Atualmente, as Secretarias Únicas cumprem o seu papel de maneira padronizada, maximizando recursos humanos e tecnológicos em busca da eficiência, a fim de cumprirem um papel melhor do que outrora era executado por algumas das Secretarias individualizadas.

Esclarecendo este ponto, se manifestaram o E2 e o E11 sobre a força de trabalho que compõem as Secretarias Únicas de 1º grau no novo TRF6: “[...] As dificuldades maiores foram em termos de estrutura e de pessoal. Com baixíssimo o número de servidores, que representavam 1/3 do que se tinha antes na 1ª instância.” (E2)

[...]Acho que precisaria de mais gente, mais braço mesmo, mais material humano para elas funcionarem de uma maneira mais eficiente. Não que deixem a desejar, mas quando você cria esse tipo de centralização a sua meta é melhorar a sua eficiência, é aumentar a sua produtividade. É fazer mais com menos, não é?

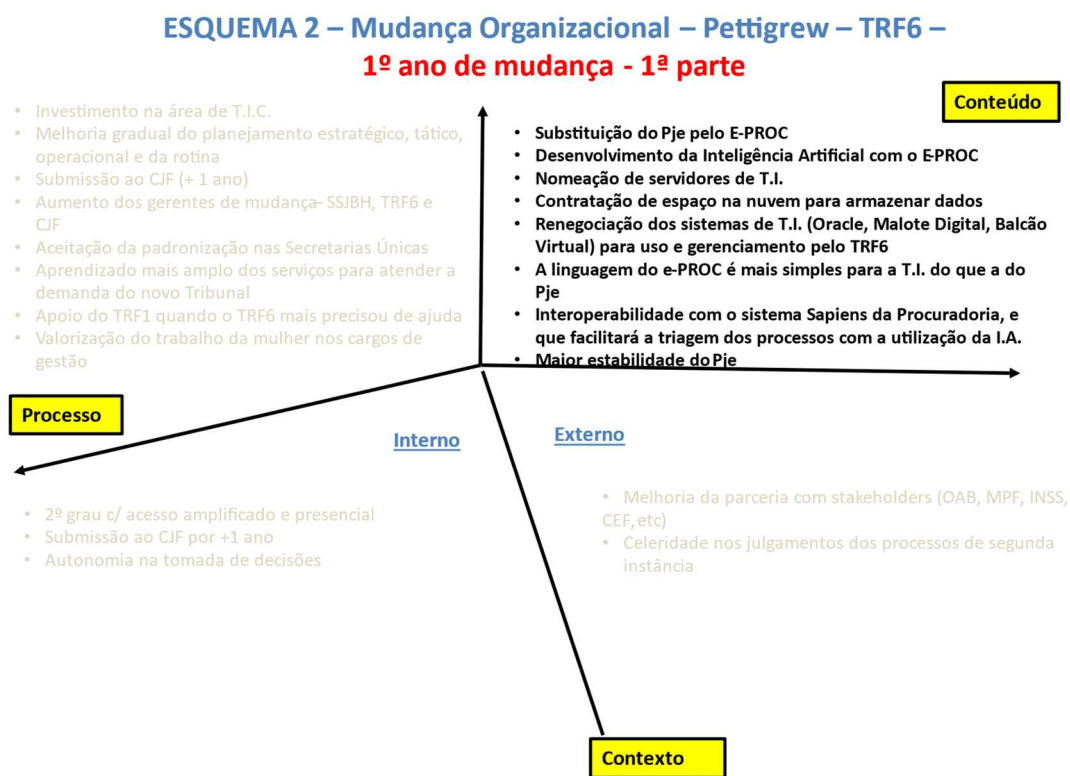
[...] Se você quer fazer mais com menos, mas o menos que você colocou, é muito menos, então você não consegue desenvolver a atividade. [...] Fazer mais com menos, mas o menos não pode ser tão menos que te inviabilize fazer o trabalho ordinário.[...] (E11)

Das respostas dos entrevistados, percebe-se que ainda falta uma certa calibragem no número de colaboradores, embora alguns progressos já possam ser percebidos pelos usuários, como a padronização e uniformização dos procedimentos cartorários, bem como a proximidade entre as unidades judiciais e administrativas ao comando da Instituição, o que facilita a tomada de decisões e a resolução de problemas.

### **5.3.1 – Das categorias relacionadas ao conteúdo da mudança organizacional no 1º ano do TRF6 (Figuras 11 e 12, quadrante superior direito)**

Já no que diz respeito ao conteúdo da mudança organizacional no primeiro ano de implementação do TRF, várias foram as alterações mencionadas pelos entrevistados, e que são dignas de nota nesta dissertação.

**Figura 11: Mudança Organizacional do TRF6 por Categorias no Modelo de Pettigrew – 1º ano Parte 1 – Com destaque para Conteúdo**



Fonte: elaborada pelo autor

A esfera do mercado e produtos, em termos de mudança no conteúdo, tem sido ainda mais visualizada no caso do TRF6 na área da Tecnologia de Informação e Comunicação – T.I.C.

Algumas decisões relevantes já foram tomadas e implementadas neste quesito em nome da autonomia do TRF6, como a contratação de espaço em nuvem para armazenamento de dados, ao invés de armazenagem física, o que tem proporcionado uma maior estabilidade dos sistemas processuais tanto para o PJE, quanto para o E-PROC (E1), que o está substituindo.

Na mesma toada foram as decisões do Tribunal no que se refere à renegociação dos sistemas de T.I, como o ORACLE, o malote digital, o Balcão Virtual, que passaram a ser de gerenciamento do próprio TRF6.

A assunção desses sistemas foi reconhecida pelo E7 como um passo importante dado pelo TRF de Minas Gerais até mesmo no que diz respeito ao sistema processual antigo (PJE), confira-se:

[...] Maior estabilidade do PJE – E7: mas eu acho que a gente já evoluiu muito e na parte de TI, de sistemas, então nem se fale, a gente deu um salto muito grande já em relação ao que a gente herdou do TRF1, em dúvida nenhuma. Olha só, eu já percebi e acho que isso você deve perceber também, eu já percebi o PJE mais estável do que era no TRF1. [...]

No tocante ao novo sistema E-PROC a lista de elogios entre os usuários externos e internos vem só aumentando em razão da linguagem utilizada pelo sistema e também por sua integração com sistema próprio da Procuradoria da União, conforme se observa das respostas do E7 e E12:

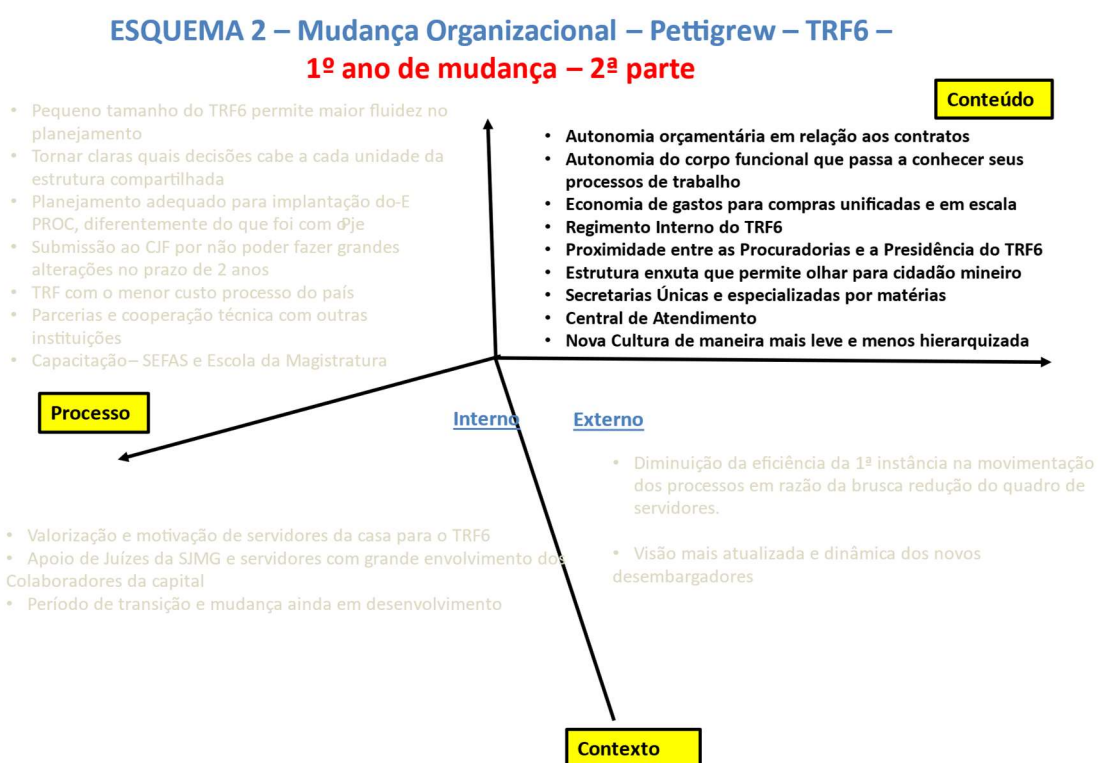
[...] para o lado da TI. Tem umas coisas que ajudam muito, é a linguagem de programação que foi usada no E-PROC. É mais simples, é mais fácil de lidar do que fazer com o PJE. Usa Java. É muito mais complexo de lidar com o Java do que com o PHP. O E-PROC tem a infraestrutura mais simples e as coisas são mais simples, então, na visão de TI, é melhor. A equipe que a gente tem aqui, a minha equipe originária da Seção judiciária já dominava o PHP muito mais do que dominava o JAVA. Não tinha conhecimento com Java. Então, isso tudo fez com que o E-PROC fosse mais tranquilo da gente lidar com ele.[...]

[...] Interoperabilidade com o sistema Sapiens da Procuradoria, e que facilitará a triagem dos processos com a utilização da I.A. – E12: A gente está com um intercâmbio bem bacana com a procuradoria regional da quarta região, que atua com esse com o E-PROC. É um sistema que ele tem total interoperabilidade com o nosso sistema sapiens. Então é algo que facilita bastante o nosso trabalho. Assim, na questão da separação dos processos, isso. Vai nos economizar uma grande carga de trabalho mesmo assim, de triagem de separações. Por ser um sistema inteligente que a gente consegue já fazer uma triagem inicial e ele já chegar na caixa correta aqui dentro da procuradoria, isso nos poupa muito tempo, né? Porque às vezes o não, às vezes, né? Sempre o processo, ele vai e volta no mínimo umas 3 vezes. E se a gente já num primeiro momento, consegue fazer essa triagem e essa triagem passa a ser automatizada nesse segundo momento, a gente já economiza, né?

Um bom tempo aqui na procuradoria, além de ser um sistema muito mais amigável e muito mais estável também, né? [...]

O aproveitamento do concurso realizado pelo TRF1 no que se refere aos cargos relacionados à tecnologia de informação também vai ao encontro do investimento na área de T.I. para que o TRF6 se torne um Tribunal, efetivamente, da era digital.

**Figura 12: Mudança Organizacional do TRF6 por Categorias no Modelo de Pettigrew – 1º ano Parte 2 – Com destaque para Conteúdo**



Fonte: elaborada pelo autor

No que tange aos espaços físicos, está sendo, gradativamente, objeto da mudança organizacional a criação da Central de Atendimentos do TRF6, que vem sendo implementada com um sistema multiportas de atendimento (presencial, telefone, e-mail e pelo Balcão Virtual) no intuito de aumentar o acesso ao cidadão e também multinível, com a linha de frente realizada por terceirizados, que respondem a outros colaboradores mais preparados da respectiva central, que são quem encaminham as demandas não

solucionadas às unidades judiciais, como as Secretarias Únicas de 1º grau, a Unificada e para os Gabinetes dos Magistrados.

A Central de Atendimento, que iniciou seus trabalhos em novembro, assumindo o Balcão Virtual e depois os e-mails no mês de dezembro irá contribuir para aliviar o mesmo tipo de serviço de atendimento específico então existente em cada uma das unidades judiciais, concentrando-a em uma central e permitindo que os servidores das unidades que antes realizavam o serviço sejam redirecionados para outras atividades diversas do atendimento.

A criação de uma Central de Atendimento para o TRF6 é uma das novas estruturas projetadas após a inauguração do Tribunal, e que iniciou seu funcionamento parcial em novembro de 2023, com a colaboração da OAB. Este conselho profissional participou, juntamente com agentes chaves da mudança, de três dias de uma oficina no Laboratório de Inovação – ILUMINAS do Tribunal, dentre várias outras realizadas, apresentando a problemática, discutindo ideias e soluções e, especialmente, contribuindo para cocriar um protótipo que virá a ser implementado.

Neste sentido, o E3 assim se pronunciou “[...] A criação da Central de Atendimento em novembro será um ganho muito grande para o público externo, a fim de que se possa tentar organizar o serviço interno minimamente como era.[...]”

Quanto às dimensões dos objetivos e hipóteses que compõem o conteúdo da mudança organizacional, a autonomia que está sendo paulatinamente adquirida pelo TRF6, inclusive com a aprovação de um Regimento Interno próprio (Resolução PRESI 14/2022).

Por outro lado, a política de baixo custo e otimização, bem como a estrutura mais enxuta do Tribunal comparado com os outros TRFs também foram destacadas por alguns entrevistados, notadamente pelo E6, ao focar o aspecto da autonomia orçamentária já obtida em relação a alguns contratos e a oportunidade de se comprar em escala para todo o TRF6.

[...] **Hoje, temos uma estrutura enxuta, mas podemos aplicar um olhar mais regional às questões da gestão** do suporte à jurisdição - e tomar decisões estratégicas com foco nos cidadãos mineiros. [...] (grifo nosso)

[...] do ponto de vista orçamentário, a gente já está bem separado, já teve contrato de lá que a gente carregava, que a gente pediu para encerrar.[...]

[...] Então a gente pode falar em economia de recursos de uma aquisição é de um mesmo sistema de CFTV **para ganho escala**. É com conectividade entre esses sistemas, para que as pessoas tenham um monitoramento unificado, um único ponto, e aí a gente fala disso. A gente pode estender isso para ar-condicionado, para a telefonia, para a infraestrutura de TI, porque como é a mesma estrutura que pensa o todo, é muito mais fácil de a gente pensar o todo otimizando. Um tribunal menor, mas assim a gente ainda precisa avançar nessa questão da subordinação hierárquica, da estruturação das áreas, do ponto de vista de quem toma as decisões, qual é o escopo de atuação de cada um entre primeiro grau e segundo grau. Qual é o papel da pessoa que está lá na subseção e qual é o papel da pessoa que está na diretoria do foro da subseção judiciária? E como o tribunal atua em relação a isso tudo.[...] (grifo nosso)

Também foi ressaltada pelo E6 a autonomia já adquirida pelos servidores do TRF6, que já vem aprendendo e ganhando maior desenvoltura na compreensão e execução de seus processos de trabalho.

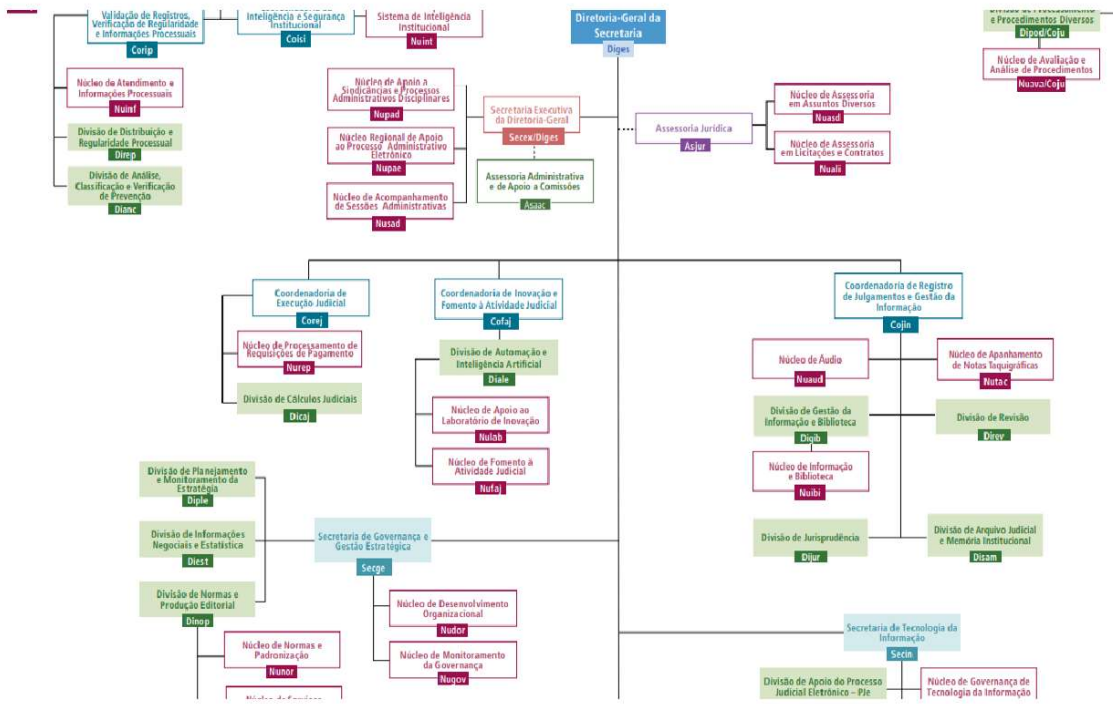
[...] a parte de gestão de pessoas também foi ganhando corpo, aprendendo os processos que ela tem que rodar. Daqui um pouco vence o concurso público. A gente também se desvencilha deles de maneira mais abrangente nessa parte dessas pessoas [...] (grifo nosso)

A cultura mais simplificada que, aos poucos, vai sendo construída, também foi objeto de citação no aspecto do conteúdo da mudança institucional pelo entrevistado E5, senão vejamos:

[...] Internamente, o que eu vejo de benefício é que a cultura organizacional é diferente. Estamos podendo criar de nossa

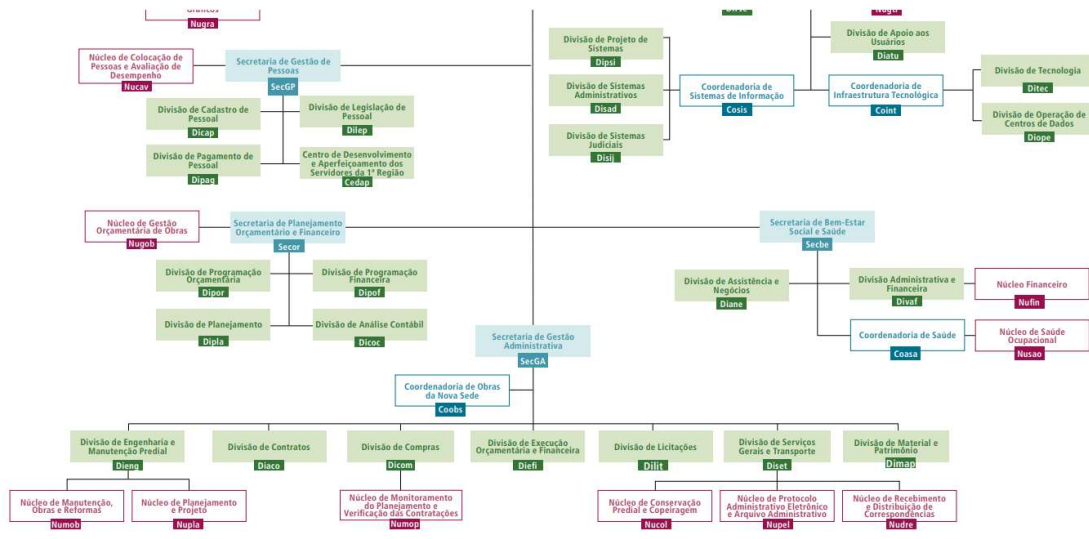


Figura 14: ORGANOGRAMA TRF1 – Parte 2



Fonte: extraída do sítio do TRF1 (2023)

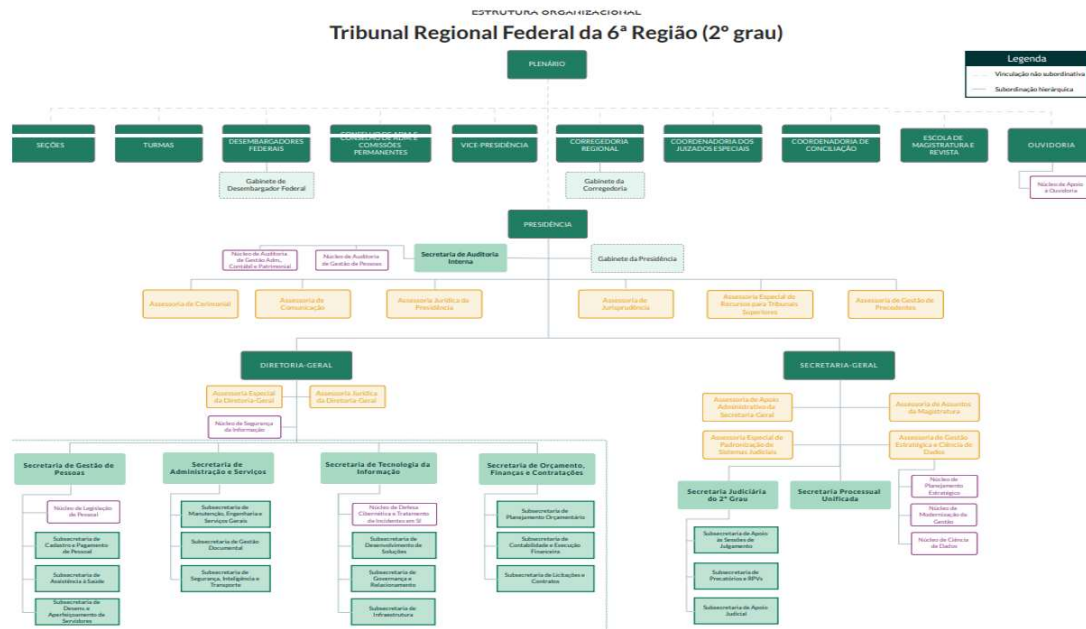
Figura 15: ORGANOGRAMA TRF1 – Parte 3



Fonte: extraída do sítio do TRF1 (2023)

**Figura 16: ORGANOGRAMA TRF6**

- <https://portal.trf6.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/Estrutura-organizacional.pdf>



Fonte: extraída do sítio do TRF6 (2024)

A enorme diferença de dimensão territorial entre o TRF1 e o TRF6 traduz, ao refletir sobre o conteúdo da mudança, em oportunidade de melhoria de gestão, na medida em que em um Tribunal efetivamente regional ou, no caso, de limites estaduais (TRF6), consegue alcançar uma compreensão mais completa sobre as dificuldades e os desafios a serem vencidos.

Se o estado de Minas Gerais já possui uma extensão suficientemente grande para a coexistência de problemas complexos e diferentes em seus limites geográficos, bem mais desafiadora é a situação do TRF1, compreendendo, ainda, mesmo com a saída de MG, 13 unidades da federação.

O enfrentamento e a busca de soluções se tornam menos árduos quando se está mais próximo dos problemas, pois é possível visitá-los e enxergá-los mais de perto, bem como planejar a resolução das não conformidades e acompanhar a medidas implementadas,

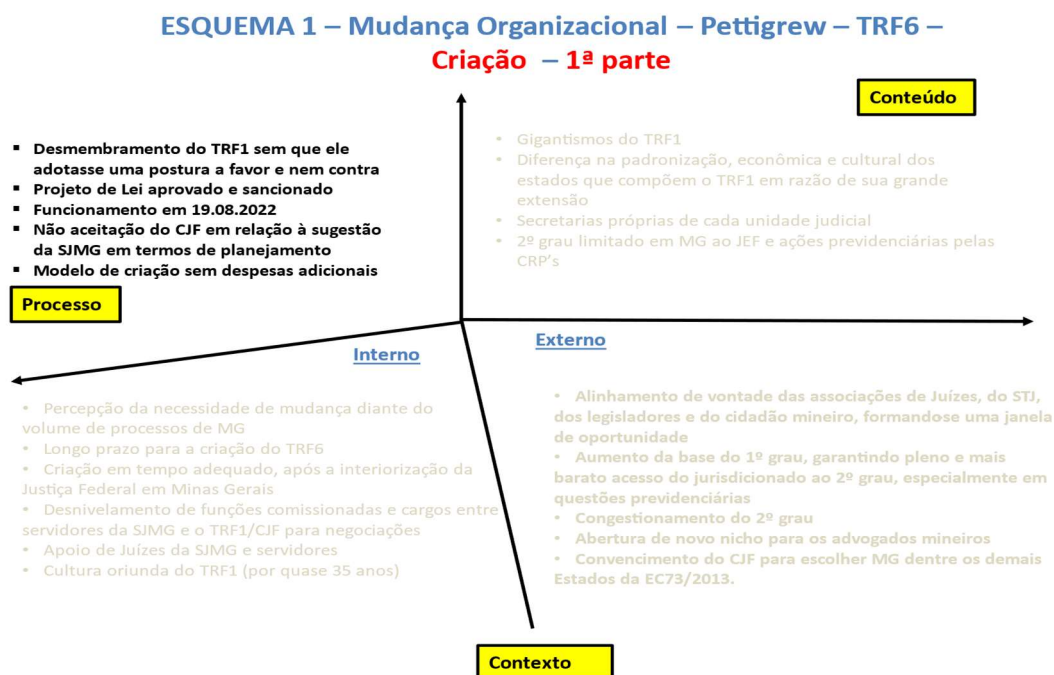
corrigindo-as em tempo mais curto e retomando o curso do planejamento para o ciclo de melhorias possa ser novamente testado.

Essa efetiva regionalização que passou a ocorrer no TRF6 aproximou os jurisdicionados e seus advogados mineiros do próprio Tribunal, permitindo a chegada à Côrte mineira do conhecimento sobre as barreiras que precisam ser superadas para a melhoria dos fluxos processuais, o que influenciará, diretamente, na redução da morosidade dos julgamentos, maior crítica ao Judiciário nacional.

#### 5.4 – Das categorias relacionadas ao processo da mudança organizacional na criação do TRF6

As categorias de processo de mudança, no período de criação do Tribunal Regional Federal da 6ª Região são os gerentes de mudança, os modelos de mudança, a formulação/implementação e os padrões de tempo.

**Figura 9: Mudança Organizacional do TRF6 por Categorias no Modelo de Pettigrew – criação Parte 1 – Com destaque para processo**



Fonte: elaborada pelo autor

No que tange ao fator tempo, cabe destacar que, embora pensado há mais de 20 (vinte) anos no início dos anos 2000, a inauguração do TRF6 ocorreu somente no dia 19.08.2022, após a aprovação do respectivo projeto de lei e a sanção pelo Presidente da República. Alguns fatores podem ter contribuído para a lentidão no processo de criação, como a ausência do interesse do Tribunal de origem (TRF1) no processo de desmembramento.

Porém, após perguntados, não houve consenso entre os entrevistados sobre qual a influência que o TRF1 teve no longo período que se passou até que o novo Tribunal de Minas Gerais fosse instalado. Foram apuradas respostas diferentes dos entrevistados sobre a postura adotada pelo Tribunal da 1ª Região no processo de desmembramento de Minas Gerais, isto é, se a posição do TRF1 teria sido neutra, a favor ou contra a criação do Tribunal Regional Federal da Sexta Região.

Teria prevalecido um sentimento de alívio com a saída do grande volume de processos mineiros do TRF1 ou se teria sido uma enorme perda de poder institucional e influência política com o desligamento de Minas Gerais?

O entrevistado E8, por exemplo, entendeu que “[...]O TRF1 não interveio em nenhum momento. Penso, inclusive, que ele ficou fora do processo de escolha de desembargador. Eu acho até que ele teria um pouco alijado ali e os seus juízes, com tantos problemas lá, bons juízes, né? [...]”

Já o E9, entendeu quanto à postura adotada pelo TRF1 que, a partir de determinado momento, houve facilitação para a criação do TRF6:

[...] No TRF1, na presidência do desembargador Carlos Moreira Alves, facilitou muito o trabalho de divisão dos tribunais, né? Ali, um momento onde se tinha muita dúvida se o TRF6 ia arrancar um pedaço muito grande que ia comprometer o funcionamento do TRF6. Ele foi sábio, foi tranquilo e facilitou essa transição, essa divisão de pessoas, essa divisão de estrutura, essa divisão de orçamento, né? [...]

O E1, por sua vez, adotou uma postura dividida no tempo, confira-se:

[...]Penso que no primeiro momento houve uma certa resistência, sensação de perda de poder, mas depois se deram conta que era muito melhor para a estrutura deles o TRF1 perder Minas Gerais e todos os problemas inerentes a isso, o acervo processual e todo o conjunto, 1/3 do acervo processual, com recursos muito pequenos que foram dispensados para a criação. [...]

Também o E3 fez uma diferenciação de postura de acordo com o momento:

[...] As duas coisas, né? Trouxe perda de poder, pois Minas, em número de processos e de Subseções. Eu já rodei o TRF1 todo e Minas era o estado que mais tem Subseções, Magistrados. Estamos perdendo aquele nicho ali. Diretamente para os gabinetes dos Desembargadores eles estavam super inchados e transferiram um problema para Minas Gerais. Agora, administrativamente, depois da cisão, da criação do TRF6, eu vejo que o TRF1 virou as costas. Já era assim! Antes da criação oficial do Tribunal, Quando a lei foi aprovada, nós aqui sentimos isso na pele. Tudo que mandávamos para Brasília, eles falavam “Ah, não. Quando vocês forem o TRF6 vocês fazem...[...]

Ainda sobre a participação de órgãos externos no processo de mudança organizacional que criou o TRF6, vale a conferência acerca do posicionamento adotado pelo CJF, órgão regulador e específico da Justiça Federal brasileira, que não permitiu uma maior participação da SJMG no limitado planejamento traçado para o TRF6, impondo-lhe uma certa submissão.

Segundo o E5:

[...] O Conselho atuou junto com a Diretoria do Foro em algumas situações, mas nem tudo que recomendávamos do ponto de vista da Seção Judiciária foi levando em conta por ele. Não tenho muito conhecimento, pois grande parte foi feita lá, tanto que o nosso organograma foi o CJF que fez, ele que estabeleceu nossa estrutura. [...]

De um modo mais enfático e completo o E9 esclareceu sua visão sobre o CJF neste processo de mudança:

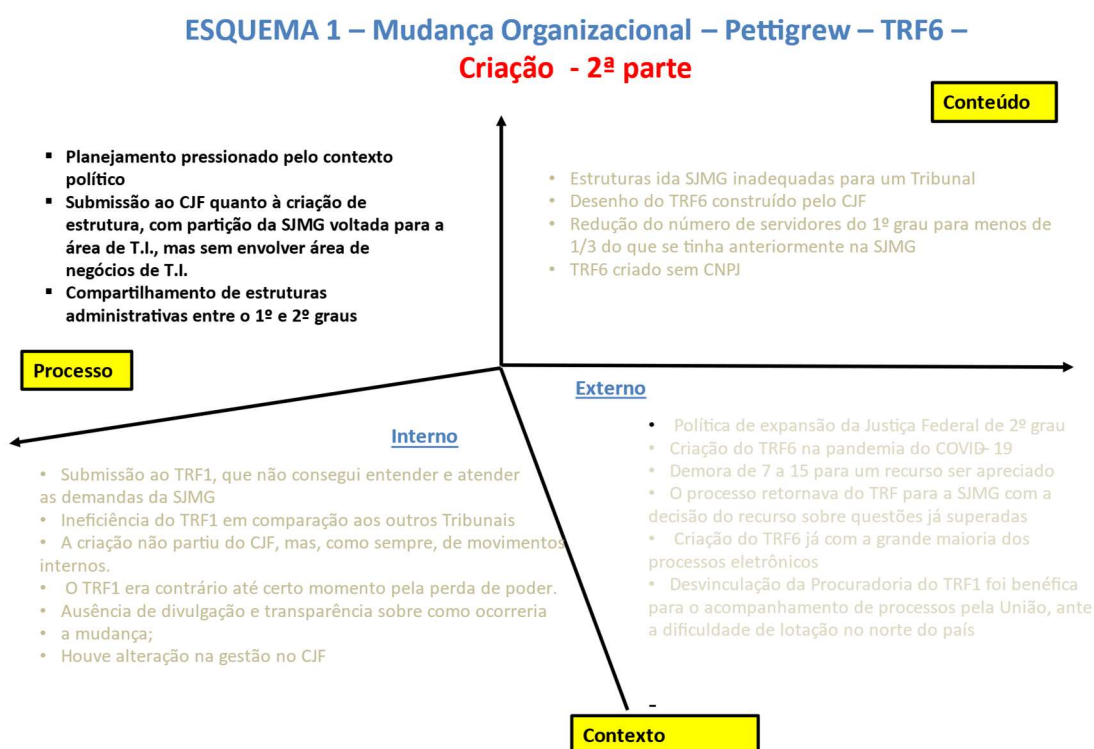
[...] Bom, vamos lá. O Conselho da Justiça federal, como os órgãos do judiciário, é presidido por um ministro de 2 em 2 anos, né? Então, a gente, o judiciário tem esses problemas. Nenhuma gestão perene e permanente é boa, né? Porque ninguém pode se perpetuar no poder, em especial na gestão da coisa pública por muito tempo, porque senão ela vira privada, né? Mas também mandatos curtos, tem sua dificuldade, porque você entra com uma mentalidade, por mais que existam planos plurianuais agora seja orçamentário, sejam de gestão, para que exista continuidade na gestão dos serviços públicos, seja financeira, seja administrativa, seja de projetos. A verdade é que mandatos curtos são difíceis, né? Porque você entra ali, todo o gestor tem que ter os projetos prioritários e às vezes ele sequer consegue terminar aquele projeto. E o que a gente percebeu é o seguinte, ao longo dos anos acompanhando o Conselho da Justiça Federal: a criação do tribunal de Minas ou de outros tribunais não era prioridade de vários presidentes que por lá passaram e que só tinham 2 anos pra tocar o mandato. Eles falaram: “olha, isso não é prioridade pra mim, eu tenho outras coisas macro, do judiciário nacional, pra justiça federal, que são mais importantes, né? Eu não posso me desgastar num mandato curto, só numa empreitada tão difícil igual essa”, então, mas sem críticas aqui tá? Eram opções políticas que eles fizeram, opção de gestão que fizeram, mas nós tivemos a sorte que em 2021 chegou lá o ministro João Otávio de Noronha, um mineiro que conhece muito justiça federal, embora não seja oriundo. STJ da justiça federal, ele vem da classe dos advogados, mas sempre conheceu e teve um carinho muito grande pela justiça federal e quando ficou na presidência deixou claro, chegando aqui, eu iria criar o tribunal regional federal e mostrar que era possível fazer de forma diferente, sem custo, sem palacetes e com eficiência. E ele colocou isso como prioridade da sua gestão em 2 anos e muito habilidoso, né? Com muita capacidade de visão, capacidade de gestão, capacidade de envolver atores políticos no projeto dele, ele conseguiu fazer a aprovação no CJF, conseguiu aprovar no plenário do STJ e foi uma figura determinante para aprovação no Congresso Nacional. Sobre a implantação, o que a gente percebeu é que parece que foram tantos anos de gestão ali, né? [...]

Ainda sobre a criação do TRF6 com poucos recursos, pronunciou-se o E9:

[...] E um modelo de criação sem dinheiro, né? Com recursos financeiros reduzidos que não permitiu nem assim um planejamento mais adequado nesse ponto, né? Até porque questões políticas também exigiam uma implantação célere. A gente sabe, a gente está vivendo isso hoje, que algumas coisas ficaram para trás, algumas coisas deixaram de ser feitas para uma

melhor implantação, para um melhor funcionamento, mas nada que não seja superável e que a gente já não esteja é superando com muito trabalho e que vá ser superado nos próximos meses e anos e o TRF6 vai ser um tribunal modelo, o básico na criação foi garantido. É. Mas é aqui. Vamos ser sinceros, vamos usar um ditado aqui, às vezes o ótimo é inimigo do bom. Depois de tantos anos e ainda algumas dúvidas. Mesmo depois da votação, a gente precisava de colocar o TRF em funcionamento. Foi a implantação perfeita? Não! Mas foi a possível, mas que está garantindo a juízes e servidores trabalharem a prestarem jurisdição. E a gente vai agora é, é, tem sido a missão dessa primeira administração e colocar as coisas no lugar e a gente ganhar qualidade e eficiência.[...]

**Figura 10: Mudança Organizacional do TRF6 por Categorias no Modelo de Pettigrew – criação Parte 2 – Com destaque para processo**



Fonte: elaborada pelo autor

Finalizando em relação ao planejamento para a formulação e implantação do novo TRF6, o E6 ressaltou a dificuldade da resposta, uma vez que expôs seu entendimento de que a

implantação do Tribunal em estudo teria ocorrido sem que concluídos os atos preparatórios, mas no momento certo em termos políticos:

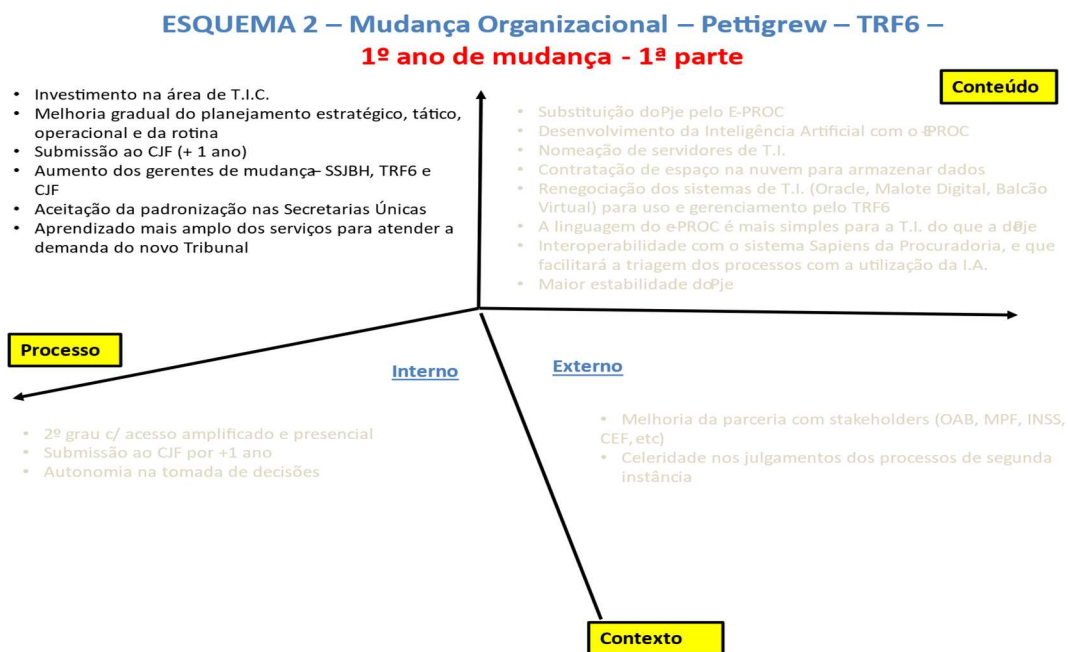
[...] **Talvez essa a pergunta mais difícil de sua pesquisa. Eu acho que ainda não estava na hora do ponto de vista dos atos preparatórios.** Se pensarmos em mudança organizacional do ponto de vista mais técnico, a gente ainda precisa de muitos atos preparatórios para que fizesse efetivamente fazer a virada da chave, mas quando se leva em consideração a os atos peculiares da administração pública, do mundo político, aí eu acho que era o momento certo, e, ainda que à dura penas, valeu à pena, a decisão foi tomada, pois não sei quando aconteceria. Então, do ponto de vista político, administrativo, considerando as características da administração pública, tinha que ser naquele momento.[...] (grifo nosso)

Também aparece como processo da mudança organizacional a estrutura criada pelo CJF já destacada no subitem do conteúdo 5.3.2, com parcial contribuição da SJMG na área de T.I. sem englobar a parte negocial, pois o organograma da Figura 16 apresenta o compartilhamento de estruturas administrativas entre o 1º e 2º graus, o que interfere, diretamente, no processo de mudança e na forma de se trabalhar.

#### **5.4.1 – Das categorias relacionadas ao *processo da mudança organizacional no primeiro ano do TRF6* (Figuras 10 e 11, quadrante superior esquerdo)**

Direcionando a análise para o processo de mudança durante o 1º ano de Tribunal, alguns aspectos foram ressaltados pelos entrevistados, como é o caso do aumento do número de gerentes de mudança, com a chegada dos Desembargadores, assessores de 2º grau (Chefes de Gabinete e Chefes de Assessorias) e da Diretoria-geral.

**Figura 11: Mudança Organizacional do TRF6 por Categorias no Modelo de Pettigrew – 1º ano Parte 1 – Com destaque para processo**



Fonte: elaborada pelo autor

Ademais, neste primeiro ano, houve uma amplificação do aprendizado dos então servidores de 1ª instância para prestarem serviços nas estruturas compartilhadas passando a atender também à demanda do novo Tribunal. Parte desta capacitação foi oferecida pela Escola Nacional da Magistratura, que no caso do TRF6 também atende aos servidores e, ainda, pelo Setor próprio do desenvolvimento e capacitação de servidores (SEFAS).

O entrevistado E5 mencionou essa ampliação de conhecimento, que antes era de domínio do TRF1, passou a ser da SJMG para que fosse levado ao TRF6:

[...] O TRF1 fazia grande parte dos trabalhos de T.I.. Por exemplo, e na minha área de gestão estratégica, eu fazia uma pequena parte. Eu era mais uma Seção Judiciária que fornecia informações para o TRF1. Porém, agora, eu faço a informação para CNJ e CJF. Preciso ter um conhecimento maior. E isso aconteceu com todas as áreas.[...]

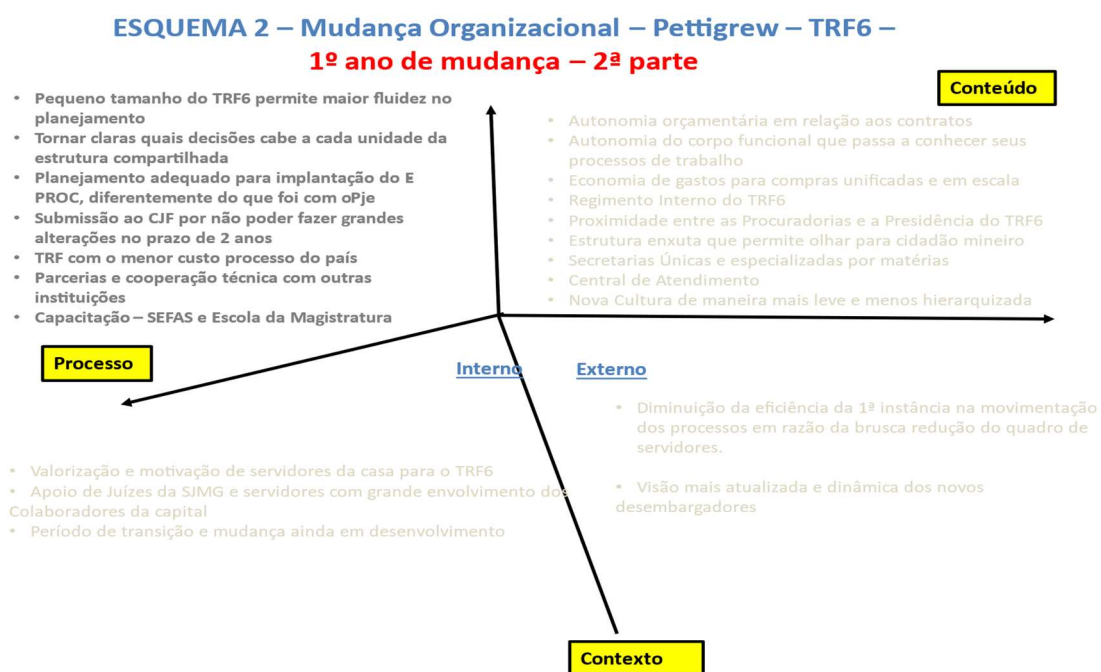
Além dos aspectos já ressaltados, a formulação/implementação e os padrões de tempo desenvolvidos pelo TRF de Minas Gerais neste primeiro ano tem demonstrado que os investimentos pesados na área de T.I.C e a dimensão do Tribunal vem permitindo, gradualmente, a adoção de um planejamento estratégico, tático e operacional mais adequado do que antes se tinha para Minas Gerais.

O descolamento do TRF6 do CJF em mais alguns meses também será um fator que contribuirá para a autonomia e resolução própria dos problemas e desafios regionais, influenciando também nos padrões de tempo.

Neste sentido, salientou o E8:

“E falta ainda mais, porque nós temos tudo ainda muito amarrado, pois nós temos o Conselho da Justiça Federal, o STJ. Tá muito amarrado, com muita resolução, muita coisa. Então falta e inclusive a lei que criou diz que não pode mudar nada em 2 anos.”

**Figura 12: Mudança Organizacional do TRF6 por Categorias no Modelo de Pettigrew – 1º ano Parte 2 – Com destaque para processo**



Fonte: elaborada pelo autor

Em relação aos modelos de mudança, houve consenso dos entrevistados no sentido de que o pequeno tamanho do TRF6 favorece seu gerenciamento e a fluidez de seu funcionamento:

E4: [...]E depende do próprio tribunal gerenciar melhor seu orçamento, entendeu? Enxerga melhor ainda os seus problemas. Ele consegue fazer uma avaliação de sua estrutura, ele consegue fazer o mapeamento de onde tem mais carência, de onde precisa de prioridade e de onde está precisando, obviamente, de um enxugamento[...]

E6: [...] E isso vai fazer com que, naturalmente, **até pelo tamanho e pela complexidade desse ambiente, a gente tenha mais dinamismo, mais fluidez, mais velocidade** para conseguir fazer as coisas e permitir que o tribunal se transforme ao longo dos próximos anos [...] (grifo nosso)

A facilitação do planejamento do TRF6 em razão de sua pequena extensão, se comparada ao TRF1, deve ser compreendida com certa cautela ante à dinâmica de estruturas compartilhadas que nele foi legalmente inserida. A existência de compartilhamento de unidades exige que as tarefas estejam bem delimitadas para adequada tomada de decisões, sob pena de se desenvolver sobreposição de comandos e retrabalho. Vejamos o que respondeu o E6 sobre este tópico:

[...] Eu acho que a maior parte das vezes, essas equações têm a ver com a estrutura, o fluxo de tomada de decisão, porque numa estrutura compartilhada você cria uma complexidade que é uma aparente subordinação a 2 hierarquias distintas, né? Então, a gente tem tentado se organizar no sentido de deixar claro quais são os serviços prestados por cada unidade para cada serviço assim como nosso usuário solicita o serviço, qual é o fluxo, né? De aprovação de instrução, que cada serviço será exigido. É o que eu acho que essa clareza é que vai dar segurança nos atos e fluidez para o funcionamento da nossa estrutura, sabe? [...]

E, exemplificativamente, foi bom observar que, no caso da substituição do PJE pelo E-PROC, ainda em andamento, o planejamento realizado pelo TRF6, e não mais pelo CJF ou pelo TRF1 já vem se mostrando bem mais assertivo, como exposto pelo E7:

[...] Eu vou te dizer o seguinte, o E-PROC chegou no TRF 6 de uma forma muito diferente da migração que veio do TRF1. A gente começou desde novembro do ano passado que começou uma discussão se deveria ou não mudar pro eproc. E a partir de novembro do ano passado, surgiu a discussão, mas colocaram-se as pessoas para conhecer tanto que teve vários eventos do próprio TRF4 vindo aqui apresentando o sistema, desembargadores participaram disso, magistrados participaram disso. Servidores que quiseram ir ou tiveram uns 3 dias seguidos que o pessoal do TRF 4 ficou no auditório aqui à disposição de quem quisesse conhecer. A partir daí, foram feitos os planejamentos para que as pessoas pudessem conseguir implantar o E-PROC. E a gente está fazendo isso de forma gradativa, com previsão de até dezembro conseguir colocar todas as unidades no E-PROC. Então, só isso já foi uma diferença. **A gente fez com um planejamento diferente, uma coisa que era difícil acontecer com o TRF1, e que não aconteceu na nossa implantação, na nossa imigração de sistemas de lá para cá, entendeu.** [...] (grifo nosso)

O TRF6, já com o menor custo processo do país, vem formando suas parcerias e cooperação técnica com outras instituições, o que foi lembrado pelo E14, sendo exemplo dessas relações externas o convênio firmado entre o Tribunal e a Faculdade de Direito Dom Hélder Câmara:

[...] A instalação do TRF6 possibilitou também maior agilidade com relação ao fechamento de parcerias com instituições locais – as quais têm sido muito proveitosas. Contamos hoje com inúmeros acordos de cooperação técnica, que formam, em essência, o que foi recomendado no planejamento estratégico para o Poder Judiciário.[...]

Assim, o processo de mudança organizacional do TRF6 neste primeiro ano vem se desenhando como oportunidade de se aumentar o conhecimento das tarefas específicas de um Tribunal, mas, ao mesmo tempo trazendo maior proximidade entre os atores internos, inclusive os novos, e os externos, em razão da sua regionalização se limitar ao Estado de Minas Gerais, o que lhe confere, gradualmente, maior autonomia na tomada de decisões.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa analisou a implementação do Tribunal Regional Federal da 6ª Região em Minas Gerais, a partir de seu desmembramento do TRF1 em Brasília até o seu primeiro ano de existência, evidenciando a (in)existência de seu planejamento, as principais dificuldades superadas ao longo de seu primeiro ano de vida, as limitações e potencialidades a partir da lente teórica sugerida por Pettigrew (1989).

O estudo trouxe a estrutura do Poder Judiciário e da Justiça Federal em seu cotidiano, exemplificando situações nas quais o cidadão precisa dirimir conflitos existentes em suas grandes áreas de atuação: cível, criminal, execução fiscal e a referente ao Juizado Especial Federal, o que passou a ser oferecido de maneira mais ampla com o acesso das partes, advogados e procuradores mineiros ao 2º grau de jurisdição, proporcionado aos interessados maior facilidade para demandarem no nível recursal e serem atendidos por seus julgadores, ao invés de se deslocarem até Brasília -Distrito Federal - DF.

O estudo, preparado e realizado sob uma temática da administração pública e da administração judiciária, observou o contexto externo em que o Poder Judiciário federal de Minas Gerais se encontrava na época da criação e a existência de uma imagem de lentidão nas respostas à sociedade em um ambiente social de dificuldade de acesso à justiça pelo cidadão, notadamente no segundo grau de jurisdição. As barreiras de acesso também foram justificadas pelo gigantismo que acompanha o TRF da 1ª Região, fazendo com que a percepção da necessidade de mudança, ao longo dos últimos 20 anos, se tornasse nítida aos olhos do cidadão mineiro e dos demais atores externos, como a CEF, o INSS, o MPF e a OAB.

Internamente, o contexto apresentado na pesquisa foi pela necessidade de implementação do novo órgão, o que somente veio a acontecer com o alinhamento de forças políticas, que conseguiu aprovar o TRF6 no sistema bicameral brasileiro, culminando com a sanção presidencial e a instalação em 19.08.2022.

E o principal expoente das ideias contextualistas da mudança organizacional que inspirou a dinâmica dessa pesquisa foi Andrew Pettigrew (1985, 1987, 1990, 2013), que com sua concepção do ambiente, externo e interno, do processo e do conteúdo da mudança institucional percorre uma análise do todo, sem que suas etapas sejam estanques e revelem os elementos de toda a mudança, e não apenas particularidades.

Adentrando à metodologia da pesquisa, o TRF6 foi escolhido como estudo de caso único, dado a sua novidade e singularidade, como primeiro e único Tribunal criado após a CRFB/88, embora capaz de atender aos pressupostos de divulgação e generalização da produção do conhecimento.

Levando-se em conta o que foi observado na pesquisa durante este primeiro ano de funcionamento do TRF mineiro, bem como o conhecimento e envolvimento do pesquisador, servidor da Justiça Federal de Minas Gerais, como quase participante, foram identificados alguns achados e fatores que tem, concomitantemente, prejudicado e favorecido a implementação da mudança organizacional.

No que tange aos achados da pesquisa, diferentemente do que se poderia imaginar em termos de planejamento estratégico, grande parte das medidas necessárias ao funcionamento do Tribunal mineiro somente foram e ainda estão sendo pensadas, construídas e implementadas após a sua instalação.

Como contribuição do trabalho para a implementação do TRF6, destacam-se alguns aspectos que estão dificultando a mudança, como, por exemplo, a parcial submissão do TRF6 ao CJF e ao TRF1 (como no caso do SIREA) nos dois primeiros anos; a adoção de uma política próxima à custo-zero, que não permite maiores investimentos financeiros; o número ainda insuficiente de servidores que passaram a se desdobrar para atender a primeira e segunda instâncias na área administrativa e nas Secretarias Únicas, o que pode leva-los ao adoecimento; o pequeno número de funções comissionadas destinadas ao 1º grau na SSJBH, que implica em resistência na aceitação da mudança; a diminuta estrutura da área de Tecnologia de Informação do TRF6; a ausência de um planejamento adequado

para implementação do TRF6; a limitação de 30% de servidores em teletrabalho imposta pela Resolução 481/2023 do CNJ.

Por outro lado, citando alguns dos principais fatores que vem facilitando a implementação da mudança organizacional no TRF6, menciona-se o elevado nível de engajamento e comprometimento dos magistrados e servidores, que em sua maioria já estavam ansiosos pela mudança organizacional; a parcela de autonomia já adquirida pelo TRF6 para fazer algumas escolhas, como a substituição do sistema processual (PJE pelo E-PROC); a proximidade do corpo funcional (magistrados, servidores e demais colaboradores) com a área administrativa e compartilhada do Tribunal, o que possibilita maior facilidade no entendimento de questões relacionadas ao trabalho; a capacitação, treinamento e desenvolvimento que vem sendo oferecidos pela Escola da Magistratura e pela área de Gestão de Pessoas do TRF6, ampliando o nível de treinamento e capacitação dos trabalhadores; a oportunidade concedida a servidores-chaves da antiga SJMG de assumirem cargos de liderança e mais elevados no Tribunal, promovendo reconhecimento institucional; as oficinas realizadas pelo Laboratório de Inovação – ILUMINAS para a cocriação de soluções e protótipos, fomentando a gestão participativa; o reconhecimento e a maior valorização do trabalho feminino pelo fato de o Tribunal estar sendo liderado por uma mulher com uma rica trajetória profissional.

Outro achado digno de nota foi o aspecto cultural que vem surgindo, gradualmente, no TRF6, que foi objeto de destaque por alguns dos entrevistados, pois a cultura em nascimento vem se mostrando mais simples e menos hierarquizada se comparada à cultura recebida do TRF1 durante os mais de 30 (trinta) anos de vínculo. Pelo que se viu das respostas dos entrevistados, gradativamente, o Tribunal de Minas Gerais ganhará amadurecimento, personalidade e certamente passará a adotar, mais e mais, a sua própria cultura organizacional, com seu jeito próprio, simples e mineiro de prestar jurisdição.

Portanto, o desenvolvimento do estudo e a observação do pesquisador mostraram que, realizados os ajustes necessários ao longo dos próximos anos de vida, o TRF6 poderá cumprir o papel de excelência na prestação do ofício jurisdicional que dele era esperado

pelos jurisdicionados, advogados, procuradores mineiros e, igualmente, pelo corpo funcional da SJMG.

Por fim, novas avaliações sobre o desenvolvimento da mudança organizacional no TRF6, por um período maior de tempo e em um estudo longitudinal, merecem ser desenvolvidas em trabalho posterior.

No trabalho futuro, avaliar-se-á em que medida a conclusão do processo de transformação institucional da Justiça Federal mineira teria trazido ganhos para o cidadão, para o jurisdicionado mineiro, para os servidores e magistrados do TRF6.

## 7 REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva *et al.* Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 19, n. 4, p. 772-780, dez. 2019. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572019000400006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572019000400006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 17 fev. 2024.

ALMEIDA, Frederico Normanha Ribeiro de. **A nobreza togada: as elites jurídicas e a política da justiça no Brasil**. 2010. 329 f. Tese (Doutorado em Ciência Política) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2010.

ANTUNES, Evelise Dias; FISCHER, Frida Marina. A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, 45, e38, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/2317-6369000025920>>. Acesso em 24 fev. 2024. .

ARMENAKIS, Achilles A.; BEDEIAN, Arthur G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990's. **Journal of Management**, v. 25, ed. 3, p. 293-315, 1999. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639902500303>>. Acesso em 17 fev. 2024.

AS PEÇAS que faltavam. Um grande passo para se alcançar o amplo acesso à Justiça. **Revista da Justiça Federal em Minas Gerais**, v. 4, p. 20, abr. 2006.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS MAGISTRADOS DA JUSTIÇA DO TRABALHO (ANAMATRA). Comissão Anamatra Mulheres. **Ações institucionalizadas: questões de gênero e discriminação na Magistratura do Trabalho e no mercado de trabalho**. Brasília/DF: ANAMATRA, março 2021. Disponível em: <[https://www.anamatra.org.br/images/ComissaoMulheres/Documentos/e\\_book\\_Comissao\\_Anamatra\\_Mulheres\\_Acoes\\_Institucionalizadas.pdf](https://www.anamatra.org.br/images/ComissaoMulheres/Documentos/e_book_Comissao_Anamatra_Mulheres_Acoes_Institucionalizadas.pdf)>. Acesso em 02 mar. 2024.

GOMEZ-BAHILLO, Carlos; ELBOJ-SASO, Carmen; MARCEN-MUNIO, Celia. Feminización de la judicatura española. **Convergencia**, Toluca, v. 23, n. 70, p. 199-226, abr. 2016. Disponible en <[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-14352016000100199&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352016000100199&lng=es&nrm=iso)> Acesso em 02 mar. 2024.

BARBOSA, Rui. **Orações aos Moços: discursos aos bacharelados da Faculdade de direito de S. Paulo em 1920**. São Paulo, SP: Martinelli, Passos e Companhia, 1921.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BONELLI, Maria da Glória; OLIVEIRA, Fabiana Luci de. Mulheres magistradas e a construção de gênero na carreira judicial. **Novos Estudos CEBRAP**, v. 39, n. 1, p.143-163, 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988. 292 p.

CARNALL, C. **Managing change in organizations**. London: Prentice-Hall, 1995.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Justiça em Números - 2022**. Disponível em:<<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf>>. Acesso em 05 nov. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Panorama e estrutura do Poder Judiciário Brasileiro**. Disponível em:<<https://www.cnj.jus.br/poder-judiciario/panorama-e-estrutura-do-poder-judiciario-brasileiro/>>. Acesso em 05 nov. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Participação feminina na magistratura: atualizações**. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-18-10-2021-final.pdf>>. Acesso em 05 nov. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Maior presença de mulheres no Judiciário contribui para ampliar decisões sob a ótica feminina**. Disponível em:<<https://www.cnj.jus.br/maior-presenca-de-mulheres-no-judiciario-contribui-para-ampliar-decisoes-sob-a-otica-feminina/>>. Acesso em 24 fev. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Tabela de subsídios de abril de 2023**. Disponível em:<<file:///C:/Users/User/Favorites/Downloads/Tabela+de+Subsidios+-+Abril+2023.pdf>>. Acesso em 02 mar. 2024.

CORAM, Ron; BURNES, Bernard. Managing organizational change in the public sector: lessons from privatization of the Property Service Agency. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 14, n. 2, p. 94-110, 2001.

DENZIN, N. K. **The research act 3thd**. 3. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W: Ther iron cage revised: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, 48, p. 147-160, 1983.

FALCÃO, Joaquim. “Lawyers in Brazil”. In: ABEL, Richard L.; LEWIS, Philip S. C. **Lawyers in Society: The Civil World**. Berkeley: University of California Press, 1988.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P.; ZANINI, Marco Túlio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do SERPRO e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE**, v. 18, n. 01, p. 28-46, jan. 2020. Disponível

em:<<https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?lang=pt#>>.  
Acesso em 02 mar. 2024.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FONTELLES, Mauro José; SIMÕES, Marilda Garcia; FARIAS, Samantha Hasegawa e FONTELLES, Renata Garcia Simões. Metodologia da Pesquisa Científica: diretrizes para elaboração de um protocolo de pesquisa. **Rev. para. med.**, v. 23, n. 03, set. 2009. Disponível em:<<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-588477>>. Acesso em 02 mar. 2024.

FRAGALE FILHO, Roberto; MOREIRA, Rafaela Selem; SCIAMMARELLA, Ana Paula de O. Magistratura e gênero: um olhar sobre as mulheres nas cúpulas do judiciário brasileiro. **e-cadernos CES** [Online], 24, p. 57-77, 2015.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. Coordenação de Editoração. **Manual de Normalização de Trabalhos Acadêmicos**. Belo Horizonte: FJP, 2021.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, v. 6, n. 1, p. 57-73, set. 2019.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. Rio de Janeiro: Editora Vozes 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOHR, Cláudia Fabiana; SANTOS, Luciano Costa. Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.45, n.6, p. 1673-1706, nov./dez. 2011.

GOMES, Adalmir de Oliveira; BUTA, Bernardo Oliveira; NUNES, Rafael Rabelo. Relação entre demanda judicial e força de trabalho nas Justiças Estaduais no Brasil. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 24, n. 78, 2019. Disponível em:<<https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/72978>>. Acesso em 24 fevr. 2024.

GOMES, Jurema Carolina da Silveira; GRAF, Paloma Machado. **Justiça Restaurativa e Cooperação Dialógica**: a necessidade de Protocolos de Acolhimento em face da criação do 6º Tribunal Regional Federal do Brasil. Gestão da Mudança. “TRF6 Ideias para um novo Tribunal”, Belo Horizonte (MG), 2022.

GREY, Christopher. O fetiche da mudança. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.1, p.10-25, jan./mar. 2004.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema. **Manual de Administração Judicial**. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido. **TRF6 Ideias para um novo Tribunal**. Belo Horizonte (MG), 2022.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.2, p.31-45, abr./jun. 2001.

KATZNELSON, Ira. **City Trenches: Urban Politics and the Patterning of Class in the United States**. New York: Pantheon Books, 1981.

LEWIN, Kurt. Frontiers in group dynamics. **Human Relations**, New York, v. 1, n. 1, p. 5-41, 1947.

LIMA, Suzana Maria Valle; BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, Suzana Maria Valle. **Mudança Organizacional: Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003, p.17-63.

MAHONEY James; THELEN, Kathellen. A theory of gradual institutional change. In: MAHONEY, James; THELEN, Kathellen. **Explaining institutional change: ambiguity, agency, and power**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata e REIS, Isabella. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 41 – 58, fev 2016.

MENDES, Rosana Maria; MISKULIN, Rosana Giaretta Sguerra. A Análise de Conteúdo como uma metodologia. **Cadernos de Pesquisa**, vol. 47, nº 165, jul.-set., 2017.

MENELAU, Sueli; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Inovação Organizacional no Poder Judiciário: panorama Metodológico e Perspectivas de Pesquisas no Campo**. Rio de Janeiro, 07 a 11 set. 2013.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MOTTA, Paulo Roberto. Revendo estrategicamente as organizações do Poder Judiciário: uma perspectiva gerencial. **Cadernos FGV Projetos**, v. 5, n. 12, p. 24-31, 2010.

NILLES, Jack. Telecommunications and Organizational Decentralization. **IEEE Trans Commun**, v. 23, n. 10, p.1142-47, out. 1975.

OLIVEIRA, Jefferson Menezes; ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros; MOURA, Gilnei Luiz; CAMPOS, Simone Alves Pacheco. “Para além de meras presunções, são os servidores públicos resistentes a mudanças?” **Contextus**, v. 15, n. 3, p. 91–114, dez. 2017.

PAIXÃO, Rafael. **Senado aprova Tribunal Regional Federal em BH**. Hoje em Dia, 01 de novembro de 2001.

PETTIGREW, Andrew. **The Politics of Organizational Decision Making**. Tavistok, 1973.

PETTIGREW, Andrew. **The Awakening Giant: continuity and Change in ICI**. Blackwell, 1985.

PETTIGREW, Andrew. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 06, nov. 1987.

PETTIGREW, Andrew. Longitudinal field research on change: Theory and Practice. **Organiza n. Cien**, v. 1, ago. 1990.

PETTIGREW, Andrew; WHIPP, Richard: **Managing Chance for Competitive Sucess**. Blackwell, 1991.

PETTIGREW, Andrew. Context and Action in the Transformation of the Firm: A Reprise. **Journal of Management Studies**, 2012.

POUCOS recursos e servidores. Entenda a dramática situação do TRF6. Disponível em:<<https://www.sitraemg.org.br/poucos-recursos-e-servidores-entenda-a-dramatica-situacao-do-trf6/>>. Acesso em 02 mar. 2024.

PROJETO mapeia sistemas de inteligência artificial utilizados pelo judiciário brasileiro. Disponível em:<<https://rededepesquisa.fgv.br/noticia/projeto-mapeia-sistemas-de-inteligencia-artificial-utilizados-pelo-judiciario-brasileiro>>. Acesso em 17 jan. 2024.

QUINN, James Brian; VOYER, J. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

REICHERS, Arnon E.; WANOUSs, John P.; AUSTIN, James T. Understanding and managing cynicism about organizational change. **Academy of Management Perspectives**, v. 11, n. 01, p. 48–59, fev. 1997. Disponível em:<<https://doi.org/10.5465/ame.1997.9707100659>>. Acesso em 02 mar. 2024.

REZENDE, Rafael Carvalho, 9ª ed. Rio de Janeiro: Forense, Método, 2021.

ROBBINS, Stephen Paul. Fundamentos do comportamento organizacional. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

SADEK, Maria Tereza Aina. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. **Opinião Pública**, v. 10, n. 1, p.1-62, maio 2004.

SEVERI, Fabiana Cristina.; JESUS FILHO, José de. Há diferenças remuneratórias por gênero na magistratura brasileira? **Revista de Administração Pública**, v. 56, n. 2, p. 208–225, mar. 2022.

SCHEIN, H. Edgar. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCHULTZ, Ulrike; SHAW, Gisela (orgs.). **Women in the World's Legal Professions**. Oxford: Hart Publishing, 2003.

SILVA, Andressa Henning; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de Conteúdo: exemplos de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 17, nº 1, 2015.

SINHORETTO, Jacqueline. **A justiça perto do povo: reformas e gestão de conflitos**. São Paulo: Alameda, 2011.

SINDICATO DOS TRABALHADORES DO PODER JUDICIÁRIO FEDERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS - SITRAEMG. Servidores de MG criticam a fala do presidente do TRF6 sobre o melhor “custo processo” do país. Disponível em: <<https://www.sitraemg.org.br/servidores-de-mg-criticam-fala-de-presidente-do-trf6-sobre-o-melhor-custo-processo-do-pais/>>. Acesso em 02 dez. 2023.

SOUSA, Marcos de Moraes; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 2, p. 321-344, 2014.

SOUZA, Natércia Cristiane Mendes de; NUNES, André. A Evolução da Transformação Digital no Setor Público no Brasil, no período de 2000 a 2020. **Universitas**, Ano 15, n. 29, jul./dez., 2021.

STAKE. R. E. **Case studies**. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Handbook of qualitative research. London: Sage, 2000.

STREECK, W.; THELEN, K. **Beyond continuity: institutional change and advanced political economies**: Oxford University Press, 2005.

TAVARES, Isabela. **MG precisa de um Tribunal Regional Federal?** O Tempo, Belo Horizonte, 16 de setembro de 2001.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO. **Notícias**. Disponível em: <<https://www.trf1.jus.br/sjgo/noticias/trf1-orienta-sobre-funcionamento-do-sistema-sirea>>. Acesso em 30 nov. 2023.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 6ª REGIÃO. **Manual de cálculo, tabelas, Custas Processuais**. Disponível em: <<https://portal.trf6.jus.br/calculo-de-custas/custas-processuais/>>. Acesso em 24 fev. 2024.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 6ª REGIÃO. **História da Justiça Federal Mineira de 1890 a 2022**. Disponível em:<<https://portal.trf6.jus.br/memoria/historia-2/historia-da-justica-federal-mineira-de-1890-a-2022/>>. Acesso em 02 mar. 2024.

VENTURINI, Anna Carolina. Ação afirmativa em programas de pós-graduação no Brasil: padrões de mudança institucional. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 6, p. 1250-1270, 2021.

WOOD JR, Thomaz.; CURADO, Isabela Baleeiro; CAMPOS, Humberto Marcelo de. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 5, p. 67-79, 1994.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research London**: Sage, 2000.

ZELL, Deone. Organizational Change as a Process of Death, Dying, and Rebirth. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 39, p. 73, mar. 2003.

**APÊNDICE A – Convite para participação na pesquisa.**

Prezado(a) Sr.(a),

Estou fazendo um Mestrado em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro - FJP, aqui de Minas Gerais, e, após cumprir as disciplinas, inicie a etapa de pesquisa de campo, sob a orientação do Professor Doutor Marcus Vinícius G. da Cruz.

Minha pesquisa é sobre a *Mudança Organizacional: o caso do TRF6*.

Para tanto, vou realizar algumas entrevistas com pessoas que considero como agentes chaves da mudança organizacional do TRF6.

Diante disso, gostaria de saber se eu poderia contar com o Sr.(a) para me conceder uma entrevista (por cerca de 01 hora) respondendo a algumas perguntas (em torno de 13).

Adianto que, embora gravada, o registro será feito de maneira que mantenha a confidencialidade das respostas e do entrevistado.

O que acha? Caso afirmativo, conseguiria agendar 01 hora de maneira presencial **no melhor dia, hora e local para o Sr.(a)?**

Envio, desde logo, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para conhecimento e assinatura, se for o caso.

Respeitosamente,

**Rodolfo Farah Gieseke**  
**Mestrando Administração Pública 2022/2024**  
**Fundação João Pinheiro**

**APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**Título da Pesquisa:** Processos de Mudança: o caso do TRF de Minas Gerais

**Pesquisador Principal:** Rodolfo Farah Gieseke

**Pesquisador Orientador:** Prof. Dr. Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz

**Prezada Senhora e Prezado Senhor,**

A Fundação João Pinheiro, representada pelo mestrando em administração pública Rodolfo Farah Gieseke, portador do CPF 977.833.826-49, convida V. Exa./Sa. para participar, de forma voluntária, da pesquisa supracitada. O objetivo desse estudo é analisar o processo de mudança organizacional no Tribunal Regional Federal de Minas Gerais.

Para tanto, será analisada, segundo as perspectivas teóricas da mudança organizacional aplicadas ao Poder Judiciário, como tem ocorrido a implementação do TRF6, com a identificação de quais teriam sido as maiores dificuldades enfrentadas, barreiras ultrapassadas e desafios vencidos pelos gestores do novo Tribunal neste primeiro ano de existência, e o que ainda não se conseguiu implantar.

Objetiva-se, especificamente, reconhecer os arranjos organizacionais que levaram à criação do novo TRF; analisar o processo de mudança organizacional sob a ótica contextualista de Andrew Pettigrew no tocante aos fatores do contexto, conteúdo e processo e, ainda, verificar quais as competências e recursos mobilizados para a ocorrência da mudança.

Neste sentido, pretende-se contar com a importante colaboração de V. Exa./V.Sa. mediante a aplicação de uma entrevista semiestruturada, individual, no setor de trabalho do senhor(a) ou onde lhe for mais conveniente.

O estudo se justifica por sua proposta, que é a importância da Justiça Federal no cenário nacional para o povo brasileiro, a ampliação do acesso à justiça federal de segundo grau ao jurisdicionado mineiro e a lacuna até então existente diante dos poucos estudos organizacionais que envolvem o sistema judiciário. Ao participar deste estudo, V. Exa./V.Sa. permitirá que o(a) pesquisador(a) perceba, apenas, a opinião dos participantes da pesquisa sobre a mudança organizacional pela qual passa o TRF6. Portanto, não incluem nesse estudo questões de foro íntimo, nem implica o levantamento de questões pessoais ou quaisquer constrangimentos psicológicos, bem como qualquer ocorrência de riscos éticos e riscos ao vínculo profissional do entrevistado. Conforme os princípios éticos que regem essa pesquisa (segundo a normatização prevista na Resolução 462/2012-CNS/MS) asseguramos que toda e qualquer informação será sigilosa e tratada anonimamente garantindo que não haverá desconforto e riscos decorrentes da sua participação na pesquisa.

Reiteramos que as informações prestadas serão utilizadas para fins desta pesquisa científica e de outras atividades estritamente acadêmicas, como dissertações de mestrado, teses de doutorado e artigos científicos. A privacidade e o sigilo serão igualmente mantidos em todas as etapas da pesquisa, inclusive na confecção dos relatórios dirigidos aos órgãos de fomento que financiam o projeto. Assegura-se o registro anônimo dos dados.

O participante pode se sentir desconfortável ao responder a pesquisa, podendo interromper o processo a qualquer momento que julgar necessário. O presente estudo não oferece outros riscos ao participante, de modo que a proposta é apenas entrevistá-lo, com o objetivo de registrar sua percepção quanto ao processo de mudança da organização de que faz parte ou possui relação institucional. Os benefícios desse estudo serão de apoio para o diagnóstico deste primeiro ano de implantação do TRF6 e, conseqüentemente, poderá fornecer subsídios para o aprimoramento e continuidade do seu processo de mudança.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento, de forma livre, para participar desta pesquisa. Portanto solicitamos, por favor, preencher os itens abaixo.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo, garantindo-se o anonimato.

**DADOS DO VOLUNTÁRIO DA PESQUISA:**

Nome Completo:

RG:

Telefone: ( )

Email:

Assinatura

Cidade

Data

**DADOS DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL:**

Nome Completo: Rodolfo Farah Gieseke

RG: M-6.076.757

Telefone: (31) 98374-3835

Email: rodolfogieseke@gmail.com

Assinatura

Cidade

Data

## APÊNDICE C – Roteiro de entrevista semiestruturado

- 1 - Fale um pouco sobre sua **trajetória** profissional no Judiciário Federal:
- 2 - Como você avalia a **percepção da necessidade** de implantação do TRF6 no **ambiente interno** da Seção Judiciária de Minas Gerais? E no **contexto externo**, como no caso dos advogados, procuradores e jurisdicionados?
- 3 - Em sua opinião, o TRF6 foi criado no **momento adequado**? Houve precipitação ou atraso?
4. Em **que posição** você estava à época da implantação do TRF6? Para você, quais os **principais atores** que se mobilizaram para a concretização dessa decisão? Você se considera um **agente da mudança**?
- 5 – Sabe dizer como foi (ou ainda é) a **participação do Conselho da Justiça Federal – CJF** nessa mudança organizacional? Houve **planejamento prévio**?
6. Como você tem avaliado o **empenho do TRF1** para o processo de desmembramento do TRF de Minas Gerais? O corte do cordão umbilical traz mais **alívio ou perda de poder** para o antigo Tribunal?
7. Na sua visão, **após o primeiro ano de implantação**, quais os principais **avanços e vantagens** que o **TRF6 apresenta em relação ao TRF1** para Minas Gerais? E quais foram as maiores **dificuldades e desafios já superados** até o momento?
8. Como você avalia a **gestão de sistemas informatizados neste primeiro ano** do TRF6? E quais os impactos (positivos e negativos) se espera com a **substituição do PJE pelo e-PROC** da 4ª Região?
9. O que já é possível dizer quanto ao **compartilhamento de estruturas** no novo Tribunal, seja em relação à **área administrativa** (que atende ao 1º e 2º graus), às **Secretarias Únicas** e à novel **Central de Atendimento**?
10. Você tem percebido a valorização do **trabalho das mulheres** em um Tribunal liderado por uma **Desembargadora Presidente**? E o acesso por elas às **funções, cargos e posições de gestão**?
11. Como você enxerga o **comprometimento** do corpo de magistrados e servidores do TRF6? Considera que as pessoas se **dedicam o suficiente ao projeto**?
12. Você acha que o processo de mudança organizacional do TRF6 poderá **inspirar a criação ou o rearranjo institucional de outros Tribunais**?
13. Quais os **próximos passos** para o TRF de Minas Gerais na continuação da mudança organizacional? Quais **desafios e obstáculos** visualiza para o **futuro**?
14. Mensagem final: