

Sistema de Administração da Justiça: a Liderança do Juiz de Direito Moderno

Tema de Interesse: Gestão de Funções e Processos e Outros Temas Relacionados à Administração da Justiça

Resumo: O presente artigo é ensaio teórico acerca do sistema de administração da justiça e a atuação do magistrado. Pretende-se discutir o funcionamento do Judiciário, bem como a forma de recrutamento e atuação do juiz de direito. Discute, ainda, como e em que medida os níveis de atuação operacional, gerencial e institucional interferem na concepção do magistrado líder. Enfoca, sobretudo, os problemas associados ao sistema de recrutamento atual dos juízes, sua formação somente técnica, além da exigência de práticas de boas gestões. A metodologia é dedutiva, pautada na pesquisa bibliográfica sobre o assunto. Conclui-se que os conhecimentos e práticas de gestão e liderança são elementos essenciais para a atuação do magistrado na administração da unidade jurisdicional.

Palavras-Chave: Administração da Justiça; Funcionamento; Magistrado; Recrutamento; Liderança.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Com a elaboração deste ensaio teórico, busca-se contribuir para a reflexão a propósito do Sistema de Administração da Justiça, bem como o recrutamento e atuação do magistrado na unidade jurisdicional.

Pretende-se discutir o funcionamento do Judiciário, bem como a forma de recrutamento e atuação do juiz de direito. Discute, ainda, quanto aos níveis de atuação operacional, gerencial e institucional interferem na concepção do magistrado líder. Enfoque, sobretudo, dos problemas associados ao sistema de recrutamento atual dos juízes, sua formação somente técnica, além da exigência de práticas de boas gestões.

Para o desenvolvimento do artigo, utiliza-se a metodologia dedutiva, com base na pesquisa bibliográfica e exploratória sobre o assunto.

Este artigo estrutura-se, partindo, inicialmente, da exposição a respeito do funcionamento do Judiciário, bem como a estrutura organizacional. Na sequência, especifica-se como funcionam o recrutamento e a atuação do juiz de direito. A seguir, quanto à atuação do magistrado, busca-se mostrar que os níveis de atuação operacional, gerencial e institucional interferem na concepção do magistrado líder. Na conclusão, sintetizar-se-á o estado atual do tema.

2 FUNCIONAMENTO DO JUDICIÁRIO

A breve descrição, neste item, fornece elementos quanto ao funcionamento do Judiciário no Brasil, a partir de sua Constituição, atribuições, estrutura organizacional, recrutamento e atuação do juiz de direito, além de registros quanto à crise na prestação jurisdicional.

No Brasil, o Poder Judiciário é o conjunto de órgãos públicos que foi deferida a função típica jurisdicional, conforme explica José Afonso da Silva:

Os órgãos do Poder Judiciário têm por função compor conflitos de interesses em cada caso concreto. Isso é o que se chama função jurisdicional ou simplesmente jurisdição, que se realiza por meio de um processo judicial, dito, por isso mesmo,

sistema de composição de conflitos de interesses ou sistema de composição de lides (SILVA, 2007, p. 553).

Significa ainda o poder, como monopólio do Estado, de decidir um caso em concreto em última instância, dentro das regras constitucionais e legais.

O acesso à Justiça é meta maior de garantia de tutela jurisdicional.

Há previsão constitucional, também, para que o Poder Judiciário brasileiro exerça funções atípicas, quais sejam: administrativas (art. 96, inciso I, da Constituição da República) e legislativas, especialmente para a elaboração de suas propostas orçamentárias (artigo 99, § 1º da Constituição da República) (BRASIL, 1988).

Além disso, segundo Manoel Ferreira Filho, ao Judiciário cabe o controle da atuação dos demais poderes do Estado, podendo ser negativo (no sentido de denegar abusos ou violações de direitos) ou positivo (prescritivo de ações e de políticas públicas) (FERREIRA FILHO, 2008, p. 86/91).

Porém, a prestação jurisdicional encontra-se em dissonância com a presteza almejada e coerência com os prazos aritméticos previstos em lei. Em princípio, a deficiente prestação jurisdicional revela imperfeição de um serviço público, que o Estado tomou para si o dever de prestar. Nesse sentido, alega-se que essa crise estaria a atingir os próprios operadores do direito, especialmente os magistrados, “impotentes diante da complexidade dos problemas que afligem o exercício da função jurisdicional, desdobram-se em greves e protestos de servidores; ricocheteia-se pelas páginas da imprensa e ressoa pelos anais de comunicação de massa, assumindo, dessa forma, dimensões alarmantes” (GRINOVER, 1989, p. 18).

Na mesma linha de argumentação, adverte-se que a demora na solução dos litígios afronta, de acerto modo, o direito de acesso à Justiça, pois está comprovado, que muitos cidadãos não procuram o Poder Judiciário para solucionar seus problemas devido à demora e aos transtornos que ela causa.

Diante disso, aponta-se para o sentido de que a atividade judiciária, afirma Irineu Stein Junior (2011, p. 18), continua estagnada há mais de século e, nos dias atuais, vem encontrando dificuldade no aprimoramento. Além disso, constata-se ausência de estabelecimento de rotinas de trabalho, destinadas a uma padronização dos serviços forenses.

Percebem-se, assim, críticas quanto à lentidão do processo, como ressalta Nalini (1997, p. 19), não é fenômeno exclusivamente brasileiro, mas, admite tratamento apropriado, a partir da consciência do juiz.

Em um ambiente constituído por mudanças rápidas e incessantes, sustentam Chiavenato e Sapiro (2003, p. 182) “muitas organizações costumam protelar as providências necessárias para mudar suas políticas – até mergulharem numa grave crise, quando precisam rapidamente improvisar para tentar sair dela da melhor maneira possível”.

Parte-se, portanto, da premissa de que o Poder Judiciário do Brasil, no sentido apresentado, necessita de melhorias para a prestação jurisdicional sem demora.

2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A propósito da questão do acesso à Justiça, descumprimento do princípio da razoável duração do processo, necessidade de modernização da gestão judiciária, importante alinhá-las com a manifestação de José Afonso da Silva ao afirmar que:

a forte carga de trabalho dos magistrados será, sempre, um parâmetro a ser levado em conta na apreciação da razoabilidade da duração dos processos a seu cargo. É, nesse contexto, que entra o outro aspecto da norma em análise, qual seja: a organização dos meios que garantam a celeridade da tramitação dos processos. A garantia de celeridade de tramitação dos processos constitui um modo de impor limites à textura aberta da razoabilidade, de sorte que, se o magistrado demora no

exercício de sua judicatura por causa, por exemplo, de excesso de trabalho, a questão se põe quanto à busca de meios para dar maior celeridade ao cumprimento de suas funções, prevendo-se mesmo que o Congresso Nacional promova alterações na legislação federal objetivando tornar mais amplo o acesso à Justiça e mais célere a prestação jurisdicional (EC-45/2004, art. 7º).” (SILVA, 2007, p. 432/433)

Nas palavras de Marcos Grangeia, a crise do Poder Judiciário não pode ser observada apenas da atuação do magistrado, das partes ou da falência do instrumento legislativo em prevenir ou dirimir os conflitos. Alerta que “o viés da gestão administrativa do Poder Judiciário, do cartório ou de casos passou a integrar o cotidiano da discussão como perspectivas da solução para o problema da ineficiência do Judiciário Brasileiro” (GRANGEIA, 2009, p. 04).

Pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e pelo Centro Brasileiro de Estudos e Pesquisas Judiciais (CEBEPEJ), apurou que “a crise da Justiça brasileira pode não ser uma questão de aprimoramento legislativo, como se tem acreditado, mas de gestão e funcionamento de um serviço público” (SILVA, *apud* COSTA; PICHONELLI, 2008, p. 29). Para Maria Tereza Sadek, inúmeras pesquisas de opinião retratam a expressiva insatisfação da população com a justiça estatal (SADEK, 2004).

José Roberto Batochio e Sérgio Sérvulo Cunha afirmam que “O nível de ineficiência do sistema judiciário verifica-se no grau de efetividade do Direito Material”. E defendem: “esse o estalão com que se mede o sistema judiciário: a comparação do perfil social com aquilo que o legislador previu como realização da justiça” (BATOCHIO; CUNHA, 1999, p. 68).

Nas palavras de Sálvio de Figueiredo Teixeira, a “transformação do Judiciário brasileiro é tarefa complexa e difícil” (TEIXEIRA, 2000, p. 319).

E acrescenta “mas é viável e imperiosa. Se quisermos todos, poderemos realizá-lo, com determinação e idealismo. A mesma determinação e o mesmo idealismo que de tempos em tempos têm mudado os horizontes do mundo em que vivemos” (TEIXEIRA, 2000, p. 319).

Defende Ronaldo Brêtas de Carvalho Dias que aos operadores do direito “impõe-se a mudança de mentalidade e de formação técnica”. Adverte, nesse contexto, que os “operadores práticos do direito (juízes, advogados, defensores públicos, membros do Ministério Público), que precisam enxergar o processo como metodologia normativa de garantia dos direitos fundamentais” (DIAS, 2007, p. 218). Vale dizer,

compreendê-lo como processo constitucionalizado e não como simples instrumento técnico da jurisdição ou mero calhamaço de papéis no qual o juiz profere sentença após a prática desordenada de atos pelos sujeitos processuais, como vem ocorrendo, de forma caótica, na maioria das vezes. (DIAS, 2007, p. 218)

Para Adriano Dantas, a falta de continuidade na administração dos tribunais e a falta de planejamento também são causas da morosidade, vez que ocorre, a cada dois anos, a mudança de titularidade. Além disso, conforme Adriano Dantas, a inexistência de um planejamento ou plano de ações de longo prazo são algumas das causas de um dos maiores problemas enfrentados tanto pela Magistratura quanto pela própria sociedade, que é a morosidade do Poder Judiciário (DANTAS, 2009, p. 2).

Afirma Nalini que a instituição Poder Judiciário brasileiro, quanto às possibilidades de transformações, tem dificuldade de colocar em prática. Entende que “persiste na estagnação da cultura jurídica e notadamente na incapacidade de se organizar. Parece não distinguir entre gestão administrativa e gestão processual” (NALINI, 2001, p. 163).

Essas percepções teóricas, quanto à estrutura organizacional, despertam interesse para compreender a atuação dos magistrados na condução, seja do processo, sejam das atividades

administrativas. E, para tanto, importante compreender o formato de recrutamento e atuação do juiz.

2.2 RECRUTAMENTO E ATUAÇÃO DO JUIZ DE DIREITO

O objetivo deste item é especificar como funcionam o recrutamento e a atuação do juiz. Esse exame, diz respeito à pessoa que, por meio de concurso público, busca aprovação e posse no cargo de juiz, a fim de fazer parte da estrutura do Poder Judiciário e cumprir a atividade de prestação jurisdicional. Portanto, é a função de julgar os conflitos, sendo cumprida, fundamentalmente, pelos magistrados judiciais.

A partir disso, é preciso consolidar o que atualmente existe, no Poder Judiciário do Brasil, de modelo para recrutamento, formação e atuação do juiz.

Sustenta José Renato Nalini, que o modelo de concurso público está superado e que o setor público deveria se inspirar em outros modelos como o das empresas privadas para a escolha de talentos e do provimento de cargos da Diplomacia, que mantém a qualidade de seus quadros mediante proficiente processo seletivo de novos profissionais (NALINI, 2008, p. 87).

O modelo do concurso público realizado por comissões transitórias está superado. A proposta em si é obsoleta. Mas contribui para piorar o que já não é bom, o ranço predominante nos tribunais. As Bancas nem sempre são constituídas, por critério racional ou científico, calcado na experiência docente ou profissional de que o examinador por eventualidade seja dotado.

A maior parte das vezes prevalece o critério da antiguidade. Quando não, são os escolhidos de maior prestígio. Ou como resultado da tática das homenagens. Quase sempre atuam de forma empírica, não profissional (NALINI, 2008, p. 86).

Registre-se que a Emenda Constitucional nº 45/04, além de inovar quanto ao tema razoável duração do processo, também o fez quanto aos cursos de formação e aperfeiçoamento de magistrados.

A propósito, Dalmo de Abreu Dallari (2007, p. 37) afirma que “passou-se a exigir que o Estatuto da Magistratura inclua entre seus princípios a previsão de cursos oficiais de preparação, aperfeiçoamento e promoção de magistrados”. Além disso, o ingresso na magistratura se dará na categoria de juiz substituto evoluindo depois para efetivação por meio de vitaliciamento. É obrigatório, portanto, ao juiz participar da etapa obrigatória, que é a participação em curso oficial ou reconhecido por escola nacional de formação e aperfeiçoamento de magistrados. Para tanto, foi criada uma Escola Nacional da Magistratura, bem como escolas ligadas a ramos especializados da judicatura e outras vinculadas a tribunais estaduais (DALLARI, 2007, p. 37).

Quanto à institucionalização da Escola Nacional de formação e aperfeiçoamento de magistrados, comenta José Renato Nalini:

Reconheceu a necessidade de uma instituição especificamente destinada a formar e aprimorar os julgadores. Sublinhou o recado constitucional de que nenhum juiz estará imune à continuidade do seu processo de aprimoramento. Até desligar-se da carreira, será um estudante crônico. Um aprendiz permanente, como devem ser todos os profissionais nesta era do conhecimento. Outros cursos oficiais, agora de aperfeiçoamento, são exigíveis ao juiz como condições de promoção (NALINI, 2008, p. 239).

Nesse contexto, foram criadas, em âmbito nacional, a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM), que funciona junto ao Superior Tribunal de

Justiça e a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho (ENAMAT), que funciona junto ao Tribunal Superior do Trabalho.

Frise-se, contudo, advertência de Boaventura de Sousa Santos (2008, p. 77), quanto às escolas de magistratura:

As escolas de magistratura correm o risco de reproduzir todos os erros das faculdades e de os aprofundar. Proponho, à semelhança do que fiz em Portugal, que nestas escolas só 50% dos professores sejam juristas. Todos os outros devem vir de outras formações. Proponho, aliás, que para algumas áreas do exercício judicial, não seja necessário uma formação jurídica de base. [...] Porque, hoje, o que nós temos, em muitos tribunais, são juízes com uma formação jurídica antiquada sem nenhuma formação na área da infância. As consequências são muito graves para as crianças e para as famílias (SANTOS, 2008, p. 77).

Portanto, esse alerta de Boaventura Santos traz significativas sugestões do que pode ser melhorado nas escolas da magistratura.

Pertinente à observação de Nalini, quanto ao juiz brasileiro atual e do futuro, no sentido de que assumir jurisdição não tem mais conotação da “lenda idílica” das crônicas medievais:

O juiz já não reveste a ‘aura sacrosanta’ de quem realiza a função ‘quase divina’. É considerado um funcionário público privilegiado, insensível à pobreza, com visão corporativista de sua função. Rico para os miseráveis, estorvo para os poderosos, o juiz é um dos profissionais mais ambíguos na avaliação da pós-modernidade. (NALINI, 2001. p. 6).

A análise realizada, nesse item, é suficiente para revelar que o Sistema de Administração Judiciária no Brasil está a exigir modernização da gestão judiciária. Porém, também mostra que a atuação do juiz de direito tem que ser desenvolvida, a permitir “ampliar e desenvolver um maior contingente técnico e pessoal” (VUCETIC, 2008, p. 45).

Evidentemente, são necessárias a união de outras áreas do conhecimento essenciais à judicatura, seja no recrutamento atual dos juízes, seja na prestação jurisdicional. Em particular, é preciso consolidar os parâmetros para a eficácia da aplicação do direito fundamental à razoável duração do processo no Sistema de Administração da Justiça.

3 JUIZ DE DIREITO MODERNO

O objetivo deste item é mostrar que os níveis de atuação operacional, gerencial e institucional interferem na concepção do magistrado líder. Enfoca, sobretudo, os problemas associados ao sistema de recrutamento atual dos juízes, sua formação somente técnica, além da exigência de práticas de boas gestões.

É o magistrado, portanto, considerado a peça fundamental para a efetividade das decisões, vez que está em direto contato com as partes e advogados, por conseguinte, coordenando o andamento do processo judicial.

Na lição de Eustáquio Silveira (2002, p.19), o magistrado deve discutir o seu papel na sociedade contemporânea e seu valor real e simbólico ao longo da história, refletir, demoradamente, sobre o exercício do poder e seus limites, para que os autoritários, vaidosos, orgulhosos, paranóicos, megalomaníacos e outros doentes não se aproveitem de seu cargo para atuar perniciosamente. Deve, acima de tudo, estar preparado para o relacionamento humano.

Defende Higyna Josita Simões de Almeida Bezerra (2012, p. 101) que “os cursos seriam ministrados pelas escolas da magistratura, sob coordenação/orientação da Enfam–Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, de forma padronizada e de

caráter obrigatório para todos os magistrados na ativa”. Obrigatoriedade essa decorrente do próprio fim a que o curso se destina: de ser meio de mudança de mentalidade, complementa Higyna Bezerra. Os cursos deveriam, outrossim, ser contabilizados para os fins de promoção por merecimento e ministrados em lapso temporal de curta duração. Uma das disciplinas a serem ministradas deve ser a de “Boas Práticas de Gestão” para que os juízes apliquem em suas varas as práticas que forem compatíveis com o seu ambiente de trabalho (BEZERRA, 2012, p. 101).

Leciona Antônio José de Barros Levenhagen que a atuação administrativa do magistrado, como gestor de uma unidade judicial, também é “ênfaticamente nos cursos com disciplinas eminentemente práticas e fundadas na realidade que os novos juízes encontrarão ao assumirem seus postos de trabalho” (LEVENHAGEN, 2009, p. 37/39).

Dessa forma, Administração Judiciária e técnicas de administração da unidade judicial passaram a ser abordadas nas escolas de Magistratura, demonstrando que a eficácia de um bom administrador pode ser aprendida (FUIN, 2013, p. 90). Nesse sentido, Peter Drucker conclui que:

Se eficácia fosse um dom com que as pessoas nascessem, do mesmo modo como nascem o dom da música ou a inclinação para a pintura, estaríamos em má situação. Por que sabemos que apenas uma pequena minoria nasce com grandes dons para qualquer dessas atividades. Ficaríamos, então, reduzidos a tentar localizar pessoas com alto potencial de eficácia, o mais cedo possível, e treiná-las o melhor que pudéssemos para desenvolver-lhes o talento. Mas dificilmente podemos esperar encontrar, desse modo, um número suficiente para as funções de gerência da sociedade moderna. Na verdade, se a eficácia fosse um dom, nossa atual civilização seria altamente vulnerável, se não insustentável; porque uma civilização de grandes organizações depende de um grande suprimento de pessoas capazes de ser gerentes, com uma parcela de eficácia (DRUCKER, 1981, p. 28-29).

Com efeito, importante ressaltar, sobretudo, de acordo com Tatiane Fuin (2013, p. 90) que as Escolas de Magistratura propiciarão a preparação do magistrado, a fim de que possa dar continuidade ao planejamento no Poder Judiciário.

Sobre a formação do magistrado, Francisca Gadelha afirma que o objeto é “dar uma formação holística ao futuro magistrado, pois o exercício da judicatura, além do preparo intelectual, exige experiência do mundo e das pessoas, equilíbrio, serenidade, perspicácia, agudeza de espírito, além de capacidade de administrar e de liderança” (GADELHA, 2009, p. 32).

A respeito da figura desse novo juiz, ou magistrado moderno, destaca a psicóloga Miriam Vucetic (2008, p.45) que “o exercício da gestão pelo Juiz no eixo jurisdicional/administrativo”, exigirá a reconstrução do “ser juiz”, necessitando, para tanto, “ampliar e desenvolver um maior contingente técnico e pessoal”.

E sustenta Miriam Vucetic que:

A própria física quântica, disciplina que tem influenciado significativamente as ciências comportamentais contemporâneas, nas palavras do Engenheiro Nuclear Clemente Nóbrega (Em Busca da Empresa Quântica) enfatiza o uso mais contundente dos dois hemisférios cerebrais pelos profissionais da atualidade (VUCETIC, 2008, p.45).

E prossegue Miriam Vucetic informando, a respeito das habilidades necessárias que um juiz, como um profissional da atualidade, deve ter ou desenvolver. Segundo Miriam, na obra “Cinco Mentes para o Futuro”, o psicólogo norte-americano Howard Gardner, que leciona na Harvard Business School, apresenta reflexão a respeito das inteligências múltiplas, defendendo que os profissionais da atualidade deverão exercitar, simultaneamente, cinco habilidades profissionais, a saber:

a mente disciplinada (domínio das principais escolas do pensamento e, pelo menos, uma habilidade técnica); a mente sintetizadora (capacidade de integração e transmissão para outras pessoas das idéias das diferentes disciplinas); a mente criadora (capacidade criativa e inovadora frente a novos problemas, questões e fenômenos); a mente ética (cumprimento das responsabilidades como cidadão e como trabalhador) e a mente respeitosa (capacidade de conexão e relacionamento interpessoal, por meio da compreensão das diferenças dos seres humanos) (VUCETIC, 2008, p.45).

Na mesma direção, aponta a observação de Cláudio Eduardo Regis de Figueiredo e Silva (2009), ao afirmar que é o juiz “quem deve prestar atenção não só às demandas dos jurisdicionados, mas principalmente às deficiências e sucesso obtidos na execução da atividade administrativa”. E, acrescenta, “fazendo a ponte entre o usuário direto do serviço (a população) e o espaço onde são tomadas as decisões de políticas públicas (o tribunal)”.

Dentro dessa perspectiva, Vicente de Paula Ataíde Júnior (2006, p. 67) afirma que “o juiz de hoje não mais pode estar identificado com o juiz de ontem”. Entende que, perante a sociedade moderna, “o novo juiz é aquele que está em sintonia com a nova conformação social e preparado para responder, com eficiência e criatividade, às expectativas da sociedade”.

Conclui Vicente Ataíde Júnior que o juiz de hoje, na sociedade moderna, tem que levar “em consideração as promessas do direito emergente e as exigências de uma administração judiciária compromissada com a qualidade total”. (ATAÍDE JÚNIOR, 2006, p.67)

Para Adriano de Mesquita Dantas, em atendimento aos anseios e valores da sociedade atual, é aquele que tem boa desenvoltura na atividade jurisdicional e, também, na administrativa. Deve, então, desempenhar com presteza e eficiência as funções de administrador, seja como presidente de Tribunal, vice-presidente, corregedor, ouvidor, diretor ou coordenador de Escola Judicial, diretor de Fórum ou mesmo como administrador e responsável pela sua unidade – vara (DANTAS, 2009, *apud* STEIN JUNIOR, 2011, p. 91).

Bem claro o exemplo trazido por Sidnei Agostinho Beneti (2003, p.12), o juiz deve ser o gerente de empresa, sendo que sua linha de produção e produto final é a prestação jurisdicional. Considerado profissional de produção, defende Sidnei, imprescindível ter ponto de vista gerencial.

Importante ressaltar, afirma Tatiane Fuin (2013, p. 108), que o aspecto empreendedor pode ser adequado perfeitamente ao perfil do juiz moderno, ao assumir a direção do planejamento e na unidade de jurisdição em que atua, bem como seus riscos e responsabilidades.

Nesse contexto de organização nas atividades dos servidores e do magistrado, afirma José Renato Nalini (2008, p. 219) que “todo o sistema judiciário tem como vértice a figura do juiz. Ele continuará a ser a figura de maior significado no esquema da Justiça”. Além disso, adverte, “sem a colaboração entusiasta dos demais envolvidos, produzirá menos do que suas potencialidades o permitiriam” (NALINI, 2008, p. 219).

Escreveu Higyna Bezerra, que essa mudança transformaria o juiz-juiz em juiz-gestor:

De posse do conhecimento das técnicas advindas da ciência da Administração, o juiz passaria a estabelecer metas de trabalho para cumpri-las. Preocupar-se-ia mais com a busca da excelência nos serviços prestados, na racionalização de material, no modo como o público e os advogados são atendidos em sua unidade judiciária. Essa mudança também traria benefícios para a temática da celeridade processual, como resultado normal do processo de gestão. (BEZERRA, 2012, p. 101)

É importante trazer à reflexão o que disse César Ruiz Abreu em torno das figuras de gestor geral judicial, administrador judicial e executivo. Assinala que:

a máquina judiciária precisa movimentar-se racionalmente, cumprindo que se cerquem os seus administradores eleitos de auxiliar competente, criativo, dedicado, e com alto grau de comprometimento com a instituição e de compreensão da importância da atividade-meio – administrativa – para a concretização da atividade-fim – jurisdicional”. Esse auxiliar, categorizado, um membro do próprio Poder delegante, haverá de manter-se em plano obviamente secundário ou complementar, mas não menos responsável, tendo em vista a atuação do Presidente da Corte, a relação com os demais poderes, seus órgãos e suas secretarias. Portanto, esse qualificado auxiliar, que haverá de se cercar de outros especialistas, especialmente das áreas da Administração Pública, Gestão de Pessoas, Finanças e Informática, não deve estar abaixo das autoridades com quem obrigatoriamente terá de se relacionar para a execução competente das decisões políticas adotadas na cúpula. (ABREU, 2012, p. 351).

Portanto, percebe-se a necessidade de maior disposição pessoal do juiz de enfrentar o problema, de acordo com César Abreu (2012, p.349/350), “passa por uma revisão interna do seu próprio comportamento e grau de comprometimento com a instituição que serve”. Justamente, entende César Abreu, “com vistas a verificar e detectar as causas e os problemas, e, com base neles, implementar as soluções pessoais ou coletivas para melhor atender às expectativas do Judiciário”. E sintetiza, “ao juiz não basta mais somente saber julgar; tem que adotar práticas de gestão para conseguir desempenhar bem as suas funções”. Com essa mudança de percepção, César Abreu informa que a postura do juiz “não é suficiente dizer do problema nem questionar sobre o que a instituição fará para superá-lo. Antes, cabe ao juiz dizer o que pode e como fazer para ajudar a instituição a superar as dificuldades sentidas”.

Para proporcionar melhoria da produtividade forense, por meio de planejamento e gestão estratégica, como defende o juiz federal Adriano Mesquita Dantas (2009), “e o estabelecimento de metas e resultados de curto, médio e longo prazo ajudará o Poder Judiciário a superar a atual crise (morosidade e ineficiência)”.

A maior parte do Judiciário brasileiro apoiou a Meta 2, do Conselho Nacional de Justiça, no sentido de criar novas atitudes, trazendo mais celeridade aos julgamentos. Nesse sentido, José Renato Nalini, na obra “Ética para um Judiciário transformador”, comenta a fixação de metas para o Judiciário:

Sei de muitos juízes que estranharam a fixação de metas pelo CNJ, para vencer um acervo crescente de processos. Não se pode olvidar que as ações contêm problemas concretos. Quantos milhões de brasileiros têm algum interesse confiado à Justiça? No ritmo que a sociedade atual conferiu a algumas prestações estatais – vide o avanço das comunicações, por exemplo –, esses destinatários da justiça não compreendem a lentidão e a burocracia do Poder Judiciário. Merecem uma resposta. (NALINI, 2011. p. 48).

José Renato Nalini (2011, p. 31) sustenta, ainda, que o magistrado, centro e motor da função estatal de resolver conflitos, “pode fazer tudo funcionar, como pode ser uma âncora que imobiliza a unidade judicial, imersa na burocracia, no formalismo, na generalizada ineficiência que nela enxergam os destinatários”.

Por conseguinte, Tatiane Fuin (2013, p. 126) afirma que os juízes:

cumprindo os prazos, organizando a unidade de jurisdição em que exerce suas funções, delegando funções por meio da gestão por competências, organizando a pauta e estabelecendo prioridades, bem como cumprindo as metas do Conselho Nacional de Justiça, o juiz, como administrador, poderá transformar a realidade do

Judiciário, moroso e desacreditado, em produtor eficiente de justiça (FUIN, 2013, p. 126).

Segundo Tatiane Fuin (2013, p. 95), “o novo juiz, portanto, deverá estar imbuído dessa rebeldia para transformação do processo, tornando-o mais célere e trazendo justiça no caso concreto”. E acrescenta a jurista, “o juiz deverá desempenhar a função jurisdicional da melhor forma possível, imprimindo marcha mais acelerada ao processo, além de zelar pelo equilíbrio processual, não deixando que nenhuma parte saia prejudicada” (FUIN, 2013, p. 95).

Ressalte-se que é clara “a necessidade da presença permanente e atuante de um líder a conduzir os trabalhos e a fomentar a motivação de todos na busca do objetivo comum” (STUMPF, 2009, p. 86).

Nesse sentido, o juiz, além de empreendedor, deverá liderar a mudança na unidade de jurisdição, na qual ele atua, sustenta Tatiane Fuin (2013, p. 109).

José Renato Nalini (2008, p. 208) sugere a adoção de outro modelo, a fim de tornar a aplicação da Justiça mais eficiente:

Além de se transferir ao pessoal de apoio maior responsabilidade, com a prática de atos de administração de mero expediente, estimule-se o funcionalismo a repensar as rotinas irracionais. Eliminam-se ainda aquelas dispensáveis, num enxugamento de fluxos. Introduza-se a crítica e a reflexão, mediante adoção de metas quais: aprenda, pense, analise, avalie e aperfeiçoe e ouça, pergunte e fale. [...] Detectar os talentos, as vocações, cultivar a autocrítica, reconhecer a diversidade intelectual só faria de uma unidade judicial uma equipe mais empenhada em atingir metas e a trabalhar mais coesa. Induvidoso que disso resultaria uma Justiça melhor (NALINI, 2008, p. 208).

O juiz deverá ser o líder na unidade de jurisdição, tomando decisões importantes sobre gestão e administração, sustenta Tatiane Fuin (2013, p. 119).

A esse respeito, para o juiz Vanderlei Deolindo, “a liderança do juiz é essencial para a melhoria na administração e na prestação jurisdicional”. Ressalta que “a liderança do juiz e o seu efetivo comprometimento com a gestão é o princípio. E essa análise deve ser reflexiva, intrínseca, individual, dele em relação a ele mesmo”. E, adverte, “queira ou não, o juiz é visto por todos como protagonista da Vara onde atua”. Assim, Vanderlei Deolindo afirma que:

Não havendo o protagonismo do magistrado nesse processo de mudança, não será o escrivão ou qualquer outro funcionário, por mais qualidades de liderança que apresente, que vai resultar num sistema de melhoria contínua, em trabalho de excelência firmado em resultados. Certo é que a soma de esforços e o comprometimento desses outros agentes também serão fundamentais para que resultados positivos sejam alcançados, mas não sem a liderança do chefe da unidade de trabalho que é o magistrado (DEOLINDO, 2011, p. 69-70).

Constata-se, assim, que o magistrado não está somente para julgar, mas, para gerenciar, liderar e melhorar a atuação administrativa, com a finalidade de a função jurisdicional ser mais eficiente.

A propósito da rápida solução dos litígios e a figura do magistrado-administrador, bem afirma José Arthur Carvalho Pereira Filho (2016, p.25), “ganhou corpo e relevo sob esse enfoque mais contemporâneo, devendo ele, por isso mesmo, aperceber-se que uma melhor gestão do seu gabinete, de sua vara ou de sua comarca, é questão que lhe impõe o direito moderno”. Acrescenta, ainda, que cabe ao magistrado, e também uma exigência, “direcionar seus esforços, cada vez mais, no sentido de uma melhor eficiência de sua gestão, [...] o poder de sistematização e o foco concentrado nesta tarefa, sendo este, em síntese, o segredo maior da eficácia” (PEREIRA FILHO, 2016, p.25).

A respeito do juiz-líder, ressalta José Renato Nalini (2011, p. 32):

Não se deve esquecer que o juiz é o responsável pelo êxito de sua unidade de trabalho. Ele supervisiona o trabalho de um grupo de funcionários que pode estar desmotivado, mas que haurirá entusiasmo se tiver um líder que apoia a missão da equipe, comunica expectativas aos funcionários, entende como as pessoas executam seu trabalho, identifica fórmulas para motivá-los, ajuda os indivíduos em seu desenvolvimento pessoal, avalia, disciplina e premia os auxiliares pelo seu trabalho (NALINI, 2011, p. 32).

Para melhor desempenho na função jurisdicional, conforme Fritz Baur já sustentava, em texto datado de 1982, “o papel ativo do juiz é visto com estreita relação com a reivindicação de uma razoável aceleração do processo e com a função social deste”.

Efetivamente,

A atuação do juiz deveria impedir a prolongação injustificada ou inútil do processo; e mais, deveria velar para que a parte mais fraca não tivesse desvantagens. A aceleração do processo e sua função social são dois postulados políticos que devem ser alcançados por meio de uma atividade mais decisiva e significativa da parte do juiz (BAUR, 1982, p. 186/189).

Defende Ney Wiedemann Neto (2009, p. 57-58), quanto à gestão de gabinete de magistrados, cinco aspectos relevantes na atuação do magistrado/gestor, quais sejam: conduta, valorização, atualização, delegação e integração. Esses cinco pontos foram assim explicados por Ney Wiedemann Neto (2009, p. 57-58): a) O primeiro aspecto está associado à conduta do magistrado como condição de sua respeitabilidade. b) O segundo aspecto aponta que deve o magistrado valorizar a equipe, procurando mantê-la unida, coesa, em torno de algum objetivo comum, dando voz aos servidores e importância, tomando conhecimento da sua realidade. c) O terceiro aspecto recomenda que o magistrado esteja atualizado com relação às modernas técnicas de gestão de pessoas e de processos e aberto às inovações tecnológicas para ganhos de produtividade da equipe especialmente associados à informática. d) O quarto aspecto orienta que o magistrado deve definir para cada membro da equipe de forma clara e precisa as suas tarefas, delegando-lhes as devidas atribuições e procurando estabelecer metas razoáveis para que elas sejam atingidas. e) O quinto aspecto sugere que o magistrado deve estar integrado com as diversas instâncias hierárquicas onde atua, procurando conhecer as pessoas e promovendo a sua integração, visitando os setores administrativos e conversando com os funcionários (WIEDEMANN NETO, 2009, p. 57-58).

No âmbito do Poder Judiciário, conforme Ney Wiedemann Neto (2009, p. 58), “o magistrado deve procurar ser, antes de um chefe dos servidores, o líder de sua equipe, propondo uma gestão participativa, descentralizada e aberta à participação do grupo”. Sustenta, assim, a diminuição da “hierarquia, estabelecendo com todos os objetivos e as metas, formalizando os processos e dividindo o trabalho”.

Oportuna a lição de Ney Wiedemann Neto (2009, p. 168), ainda a respeito da gestão de gabinete, no sentido de que “é atividade de administração judiciária fundamental para o aprimoramento da própria prestação jurisdicional”. E orienta:

Uma boa organização das rotinas de trabalho e a correta distribuição das tarefas à equipe poderão contribuir para que os julgamentos se produzam de forma mais célere e adequada. Uma política de valorização das pessoas e a liderança do magistrado, como líder dessa equipe, serão de importância vital para manter a motivação do grupo e o foco nos objetivos propostos, visando a alcançar metas de alto desempenho. (WIEDEMANN NETO, 2009, p. 168)

Nos tempos atuais, afirma José Arthur de Carvalho Pereira Filho (2016, p.25), “não mais se admite a existência de antiga figura do magistrado expectador, equidistante e inerte da batalha judicial, exigindo os jurisdicionados, em verdade, que aquele assuma, cada vez mais,

uma posição mais ativa neste processo”. Defende, ainda, que o magistrado tenha “um papel preponderantemente e cada vez mais próximo e eficiente, buscando a rápida solução dos casos que estão sob sua competência e jurisdição”.

Na obra “Gestão Estratégica de Unidades Judiciárias”, de Marcus Vinícius Mendes do Valle (2017), e para confirmar a liderança e atuação do juiz para que seja gerada efetiva melhoria da entrega da justiça, busca-se afirmar que o Planejamento Estratégico, antes restrito à alta administração (ver item 3 deste capítulo VI), também pode ser adotado nas Unidades Judiciárias de Primeiro Grau. A adoção do “novo modelo de gestão” tem como pilares a diagnose; plano estratégico de Unidade Judiciária; plano de ação; e acompanhamento permanente. Essa implementação do Plano permitiu ao magistrado elaborar formulários e aplicá-los, com êxito. Segundo Marcus do Valle (2017, p. 102), “os quatro pilares a gestão estratégica [...] representam uma mudança significativa em antigos paradigmas de gestão estratégica, cuja ineficácia precisa ser enfrentada”. Defende, mais, o juiz Marcus Valle (2017, p. 102), que a prática desse modelo a todos incentiva “o protagonismo, o aproveitamento das experiências profissionais, o desenvolvimento contínuo e a vontade perene de servir mais e melhor à causa da Justiça, sacerdócio comum de todos os operadores da máquina judiciária”.

Para melhor compreender a atuação do magistrado, na qualidade de líder no seu ambiente de trabalho, importante “Os Dez Mandamentos do Juiz Administrador”, da autoria Vladimir Passos de Freitas, contendo orientações dos aspectos relevantes na gestão.

No Brasil, o que se consideram práticas inovadoras de gestão judicial, foi criado o “Prêmio Innovare”. Da pesquisa realizada, destaca-se o projeto denominado “Celeridade processual na 14ª Vara”, de autoria do juiz federal Evaldo de Oliveira Fernandes Filho de Belo Horizonte-MG. Esse projeto buscou e resultou na diminuição do quantitativo de processos por meio da motivação dos servidores, além da divisão do trabalho de acordo com suas aptidões e capacidades. O projeto diagnosticou, num primeiro momento, a forma de tramitação anterior dos processos na secretaria da Vara. Após, dividiu-se a secretaria em setores específicos com redistribuição das tarefas, de modo que ninguém saísse sobrecarregado. Ainda, foram estabelecidas metas semestrais para serem alcançadas, além de reuniões setoriais para alcance da adequação ou aperfeiçoamento do projeto. Ademais, o controle dos processos era frequente a fim de não ocorrerem paralisações infundadas. O trabalho ficou centrado, inicialmente, nos processos em fase de execução de sentença “para que as partes vissem o direito que lhes foi reconhecido concretizado e os servidores enxergassem a diminuição de feitos em andamento na secretaria”.

Outros vários modelos de desdobramento do planejamento estratégico e boas práticas de gestão judiciária estão dispostos em alguns Tribunais, mas ainda, isolados, como ilhas de qualidade, em algumas unidades judiciárias, como se observa em alguns estudos (DEOLINDO, 2010; DINIZ, 2019; GAGLIARDI, 2019; OLINTO, SILVA, 2017).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o conteúdo desenvolvido, partindo, inicialmente, da exposição a respeito do funcionamento do Judiciário, bem como a estrutura organizacional, de como funcionam o recrutamento e a atuação do juiz de direito, foi possível revelar que a atuação efetiva do juiz, como líder e administrador, poderá ser meio de transformação, voltada à inovação das experiências do Judiciário, capaz de transpassar um resultado insuficiente quanto ao tempo útil da prestação jurisdicional para uma realidade de extrema qualidade do serviço público prestado.

Evidentemente, quanto à atuação do magistrado moderno, busca-se mostrar que os níveis de atuação operacional, gerencial e institucional interferem na concepção do juiz líder. Isso significa revelar que a mudança na formação atual dos juízes é possível, justamente a

permitir acréscimo de conhecimento quanto à utilização dos modelos de organização e gestão no seu ambiente de trabalho.

Portanto, destaque-se que o magistrado moderno, com sua efetiva liderança, é o responsável pelo êxito na administração da unidade judicial, seja quanto ao trabalho da sua equipe, sejam quanto às expectativas das pessoas, à motivação, ao estabelecimento de metas e resultados de curto, médio e longo prazos, e ao acompanhamento e à revisão contínua das ações.

REFERÊNCIAS

ABREU, Cesar Augusto Mimoso Ruiz. Judiciário do novo tempo. **Revista da Escola Nacional da Magistratura**. Ano VII, ed. n.º 6, p.334/355. Brasília: Escola Nacional da Magistratura, 2012.

ALVES, Jorge de Jesus Ferreira. **Morosidade da justiça**: como podem ser indenizados os injustiçados por causa da lentidão dos Tribunais à luz da Convenção Européia dos Direitos do Homem e sua legislação nacional. Porto: Legis Editora, 2009.

ARRUDA, Samuel Miranda. **O direito fundamental à razoável duração do processo**. Brasília: Brasília Jurídica, 2006.

ASSIS, Araken de. Duração razoável do processo e reformas da lei processual civil. In: FUX, Luiz; NERY JÚNIOR, Nelson; WAMBIER, Teresa Arruda Alvim (Coord.) **Processo e Constituição: estudos em homenagem ao Prof. José Carlos Barbosa Moreira**. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2006.

ATAÍDE JÚNIOR, Vicente de Paula. **O novo juiz e a administração da justiça**: repensando a seleção, a formação e a avaliação dos magistrados do Brasil. Curitiba: Juruá, 2006.

AVIS, Warren. **Atreva-se a ser líder** (os segredos do sucesso empresarial): autobiografia do fundador da Avis Rent-A-Car. São Paulo: Maltese, 1989.

BASTOS, Antônio Adonias Aguiar. **O direito fundamental à razoável duração do processo e a reforma do poder judiciário: uma desmi(s)tificação**. Disponível em: <http://www.unifacs.br/revistajuridica/>. Acesso em 12 jan. 2020.

BASTOS, Antonio Adonias Aguiar. O direito fundamental à razoável duração do processo e a reforma do Poder Judiciário: uma desmistificação. In: DIDIER JUNIOR, Fredie; BRITO, Edvaldo; BAHIA, Saulo José Casali (coords.). **Reforma do Judiciário - de acordo com a EC n. 45/2004**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BATISTA JUNIOR, Onofre Alves. **Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004. 776p.

BATOCHIO, José Roberto; CUNHA, Sérgio Sérvulo. Reforma do Poder Judiciário. **Revista do Advogado**, São Paulo, n. 56, setembro de 1999, p. 68-75.

BAUR, Fritz. O papel ativo do juiz. **Revista de Processo**, São Paulo, n. 27, p. 186-199, ano 7, julho-setembro 1982.

BEM, Camila de Castro Barbosa Bissoli do; CAMPISTA, Fabio Farias; HILL, Flávia Pereira. A duração razoável do processo e os parâmetros jurisprudenciais dos tribunais internacionais de direitos humanos. **Revista Brasileira de Direito Processual** – RBDPro. Belo Horizonte, ano 25, n. 99, p. 111-143, jul./set. 2017.

BENETI, Sidnei Agostinho. **Da conduta do juiz**. São Paulo: Saraiva, 1997.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harba, 1988.

BEZERRA, Higyna Josita Simões de Almeida. Papel das Escolas na Formação do Magistrado: Curso Obrigatório de Gestão Jurisdicional. **Revista da Escola Nacional da Magistratura**. Ano VII, ed. n° 6, p. 99/101. Brasília: Escola Nacional da Magistratura, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Brasília, DF: Senado, 2005.

CALAMANDREI, Piero. **Eles, os juízes, vistos por nós, os advogados**. 6ª ed. Lisboa: LCE, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria da administração**. 4. ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da administração**. v. 1. 6. ed. ver. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da administração**. v. 2. 6. ed. ver. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIOVENDA, Giuseppe. **Instituições de direito processual civil**. Campinas: Bookseller, v.1, 2000. 519p.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, C.; PICHONELLI, G. Quem Ganha com a Reforma Administrativa do Judiciário. **Revista Getúlio**. Rio de Janeiro, p. 29-33, mar. 2008.

COSTA, Lucas Sales da. O Juiz Múltiplo - sociólogo, psicólogo, gestor, comunicador, cidadão, membro de família, conciliador e agente de poder. **Conteúdo Jurídico**, Brasília-DF: 21 fev. 2014. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.47099&seo=1>. Acesso em: 13 out. 2019.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O poder dos juízes**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DANTAS, Adriano Mesquita. Planejamento, gestão estratégica e o novo Poder Judiciário. Instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 14, n. 2310, 28 out. 2009. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/13757>. Acesso em: 10 set. 2019.

DE PLÁCIDO E SILVA, Oscar Joseph. **Vocabulário Jurídico**. Atualizadores Nagib Slaib Filho e Priscila Pereira Vasques Gomes. 31 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

DEOLINDO, Vanderlei. **Planejamento Estratégico em Comarca do Poder Judiciário** (Dissertação de Mestrado, 2011) Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de artes gráficas, 2011. (Coleção Administração Judiciária, vol. XIII). Disponível em: http://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/tribunal_de_justica/corregedoria_geral_da_justica/colecao_administracao_judiciaria/doc/CAJ12.pdf. Acesso em: 08 set. 2017.

DIAS, Ronaldo Brêtas de Carvalho. **Direito à jurisdição eficiente e garantia da razoável duração do processo na reforma do judiciário**. *Revista da Faculdade Mineira de Direito*, Belo Horizonte, v. 8, n. 15, p.230-240, 2005.

DIAS, Ronaldo Brêtas de Carvalho. As Reformas do Código de Processo Civil e o Processo Constitucional. In: DIAS, Ronaldo Brêtas de Carvalho; NEPOMUCENO, Luciana Diniz (Ogs.). **Processo Civil Reformado**. Belo Horizonte, Del Rey, 2007.

DINIZ, Michelle Amorim Sancho Souza. Planejamento Estratégico e Atividade Jurisdicional na Comarca de Bequimão: estudo de caso. In: **Encontro de Administração da Justiça**, 2019, Brasília. Anais EnAJUS 2019. Brasília: IBEPES, 2019.

DONNELLON, Anne. **Liderança de equipes: escolha a equipa, comunique as metas, defina as funções, crie um clima de confiança: soluções práticas para os desafios do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O gerente eficaz**. Trad. William Heinemann. 9. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder, práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários**. Minas Gerais: INDG, 2009.

FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. O papel político do Judiciário na ordem constitucional vigente. **Revista do Advogado**, São Paulo, nº 99, p. 86-91, set. 2008.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. **Modelos de gestão e gestão pública**. Palhoça: UnisulVirtual, 2007.

FIGUEIREDO, Denise Pipino. O juiz múltiplo. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 20, n. 4550, 16 dez. 2015. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/33805>. Acesso em: 13 out. 2019.

FIUZA, Ricardo Arnaldo Malheiros. Considerações pessoais sobre a Seleção e Formação de Magistrados em Portugal e França. **Revista da EMERJ**, v.1, n.2, 1998.

FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dario Almeida Passos de (coord.). **Direito e administração da justiça**. Curitiba: Juruá, 2006.

FUIN, Tatiane de Abreu. **O Planejamento Estratégico no Poder Judiciário e o Aperfeiçoamento na Prestação Jurisdicional**. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual do Norte do Paraná. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Campus de Jacarezinho. Curitiba: UENP, 2013.

GADELHA, Francisca Cristina Freire. **A crise política no Poder Judiciário Brasileiro: causas e implicações**. Monografia apresentada à Universidade Vale do Acaraú – Fortaleza/CE. Disponível em: <http://esmec.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2014/12/Francisca-Cristina-Freire-Gadelha.pdf>. Acesso em 10 set. 2019.

GAGLIARDI, Ricardo. Gestão Estratégica Local: Busca da Eficácia da Justiça Cível. In: GOMES, Adalmir de Oliveira; FARRANHA, Ana Claudia; ROESLER, Claudia; GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo; CORREIA, Pedro Miguel Alves; GUIMARÃES, Tomas de Aquino (Orgs.). **Anais Enajus - Encontro da Administração da Justiça** [recurso eletrônico] – Brasília: IBEPES, 2019. Disponível em: <http://enajus.org.br/anais/assets/papers/2019/223.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2020.

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. **A crise de gestão do Poder Judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução**. Disponível em: http://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2013/01/2099_Des__Marcos_Alaor_Artigo_ENFAM_28_4_2011_editado.pdf. Acesso em: 30 ago. 2019.

GRINOVER, Ada Pelegrini. **Mediação e gerenciamento do processo: revolução da prestação jurisdicional**. São Paulo: Atlas, 2008.

LEVENHAGEN, Antônio José de Barros. Importância da formação do juiz: a influência das escolas magistratura no perfil do magistrado. **Revista Anamatra**, nº 58, p. 37-39, 2º semestre de 2009.

NALINI, José Renato. **Novas perspectivas do acesso à justiça**. Lex. São Paulo. V. 224, ago./1997.

NALINI, José Renato. **A Reforma Judicial no Brasil**. Revista dos Tribunais, Ano 84, fev./1999, n. 712.

NALINI, José Renato. **Hora de desequilibrar: judiciário será descartado se insistir em não funcionar** – entrevista por Lílian Matsuura. Disponível em: http://www.conjur.com.br/2007-mar-25/judiciario_descartado_insistir_nao_funcionar. Acesso em: 22 mar. 2019.

NALINI, José Renato. A formação do Juiz e seu relacionamento com as partes, servidores e a imprensa. **Revista do Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal**, Brasília, n. 13, jan./abr. 2001.

NALINI, José Renato. Como Formar um Juiz Justo? **LEX – Jurisprudência** do Supremo Tribunal Federal, São Paulo, n. 267, 2001.

NALINI, José Renato. **A rebelião da toga**. Campinas: Millenium, 2006.

NALINI, José Renato. Duração razoável do processo e a dignidade da pessoa humana. *In*: MIRANDA, Jorge; SILVA, Marco Marques da (Coord.). **Tratado Luso-Brasileiro da Dignidade Humana**. São Paulo: Quartier Latin, 2008.

NALINI, José Renato. **Ética para um Judiciário transformador**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

OLINTO, Lilian Bessa; SILVA, Lilian Rodrigues Carvalho da. A Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade em Vara Judicial. *In*: MELO, José Wilson Rodrigues de; ROCHA, Suyene Monteiro da; FERNANDES, Suzidarly Ribeiro Teixeira. **Caminhos e olhares sobre os direitos humanos**. Curitiba: CRV, 2017. 258p. p. 175-189.

PEREIRA FILHO, José Arthur de Carvalho. **Do direito à duração razoável do processo. Um estudo sobre as práticas de gestão dos gabinetes cíveis do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais**. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Judiciária. Brasília: CPGIS/UNB, 2016.

RIBEIRO, Adriano da Silva. **Liderança do Juiz para um direito fundamental à razoável duração do processo**. 2019, 261f. Tese (Doutorado) *Universidad del Museo Social Argentino, Doctorado en Ciencias Jurídicas y Sociales*, Departamento de Posgrado, Buenos Aires, 2019.

RIBEIRO, Adriano da Silva. O magistrado gestor estratégico de unidades judiciárias. *In*: ORSINI, Adriana Goulart de Sena; TAVARES NETO, José Querino; MONTERO, Regina Garcimartín; FREITAS, Sérgio Henriques Zandona (coods.). **PROCESSO, administração e jurisdição da justiça e forma consensuais de solução de conflitos** [Recurso electrónico]. Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2019. (LEFIS series; 28). p. 179-202.

SADEK, Maria Tereza. **Poder Judiciário: perspectivas de reforma**. Opin. Publica, vol.10, no.1. Campinas, May 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-62762004000100002. Acesso em 10 set. 2019.

SANTOS, Boaventura de Sousa (director científico) et al. **Para um novo Judiciário: qualidade e eficiência na gestão dos processos cíveis**. Coimbra: OPJ/Universidade de Coimbra, 2008.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Para uma revolução democrática da justiça**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

SILVA, Cláudio Eduardo Regis de Figueiredo e. Gestão Pública no Poder Judiciário. *In* **Revista da ESMESC/Escola Superior da Magistratura do Estado de Santa Catarina** – v.16, n. 22. Florianópolis: ESMESC, 2009.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 28. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

SILVEIRA, Eustáquio Nunes. A Crise do Judiciário e a Formação do Juiz. **Revista CEJ**. Brasília, setembro de 2002.

STEIN JUNIOR, Irineu. **Poder Judiciário e gestão**: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional. Dissertação de Mestrado da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2011.

STUMPF, Juliano da Costa. **Poder Judiciário: morosidade e inovação**. (Dissertação de Mestrado, 2009, 177 fls.) Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de artes gráficas, 2009. (Coleção Administração Judiciária, vol. II).

TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. **O juiz**: seleção e formação do magistrado no mundo contemporâneo. Belo Horizonte: Del Rey, 1999.

TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. O Judiciário Brasileiro e as Propostas de um Novo Modelo. **Revista Ajuris**: Doutrina e jurisprudência, ano. 26, n. 77, p.314-319, mar. 2000.

VALLE, Marcus Vinícius Mendes do. **Gestão estratégica de unidades judiciárias**: desdobramento de 4º nível – gestão judiciária aplicada. Belo Horizonte: Conhecimento, 2017.

VUCETIC, Miriam Lopes. Resultado: um desafio da gestão “com” pessoas para a magistratura do 3º milênio. **MULTIJURIS**. Primeiro Grau em Ação, Porto Alegre, n. 6, 2008.

WIEDEMANN NETO, Ney. **Gestão de gabinetes de magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul**. v. 1, 207. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em:<http://www.escoladaajuris.org.br/ph18/DISSERTACAO%20NEY%20WIEDEMANN%20NETO.pdf>. Acesso em 10 set. 2019.