

Acesso à Justiça, Carreiras Jurídicas e Administração do Sistema de Justiça

Ser Juiz ou Ser Gestor — Percepções e Práticas de Gestão Judiciária na Magistratura Estadual, Federal e do Trabalho no Estado de São Paulo

Being a Judge Or a Manager — Perceptions and Practices of Judiciary Management in The State, Federal and Laboral Magistrates, in The State of São Paulo

PAULO ALVES DA SILVA¹

Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

PAULO RICARDO ARENA FILHO²

Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

RESUMO: Desde a transição para século XXI, sistemas de justiça de diferentes países têm investido na incorporação de instrumentos, de técnicas e de uma racionalidade da gestão de serviços para organizar a sua atividade ordinária de tutela de direitos e promoção de justiça. Essas políticas envolvem uma delicada relação entre a gestão e o acesso à justiça e pressupõe esclarecimento de questões sobre o papel que se espera de um juiz e de uma juíza diante do perfil e do volume da litigância judicial típicos de sociedades contemporâneas. Este artigo sistematiza os principais dados coletados em levantamento sobre a percepção e os comportamentos dos magistrados diante da premência de incorporar mecanismos de gestão em suas atividades ordinárias. Os dados apontam para uma ampliação do uso de técnicas de gestão, acompanhada de uma segmentação da percepção quanto ao seu potencial como política judiciária.

PALAVRAS-CHAVE: Acesso à justiça; gestão da justiça; sistema de justiça; profissões jurídicas; juiz; pesquisas de percepção.

ABSTRACT: Since the transition to the 21st century, justice systems have invested in instruments, techniques and a rational management of services to organize their ordinary activity of promoting justice. These policies involve a delicate relationship between management and access to justice,

1 Orcid: <<http://orcid.org/0000-0002-4069-9405>>.

2 Orcid: <<http://orcid.org/0000-0002-9128-1826>>.

as well it imposes questions about the role of judges due to the judicial litigation in contemporary societies. This article systematizes data collected in a survey about perception and behaviors of magistrates submitted to demands of management and increasing productivity. The data point out to an increase in the use of management techniques, accompanied by a segmentation of the perception of its potential as a policy of access to justice.

KEYWORDS: Access to justice; judicial management; system of justice; legal professions; judge; surveys on perceptions.

SUMÁRIO: Introdução; 1 Aspectos metodológicos da pesquisa; 2 Percepção de juízes e juízas sobre a gestão judiciária – Visões segmentadas a partir de um mesmo discurso; 3 Comportamentos e práticas de gestão judiciária pelo magistrado e pela magistrada; 3.1 Gestão judiciária por meio do *planejamento*; 3.2 Gestão judiciária baseada em atividades de *organização*; 3.3 Gestão judiciária por atividades de *direção*; 3.4 Atividades de *controle* para a gestão judiciária; Considerações finais; Referências.

INTRODUÇÃO

Sistemas de justiça de diferentes países têm investido na incorporação de instrumentos, técnicas e de uma racionalidade da gestão de serviços para organizar a sua atividade ordinária de tutela de direitos e promoção de justiça. No centro deste debate está delicada relação entre acesso à justiça e “gestão judiciária” e, particularmente, a questão do papel do um juiz e juíza diante do perfil e do volume da litigância judicial típicos das sociedades contemporâneas. Este artigo traz para este debate dados sobre a percepção e comportamentos do magistrado diante da premência de incorporar mecanismos de gestão em suas atividades ordinárias.

A aproximação entre o sistema judicial e o conhecimento em gestão de serviços é mais complexa do que pode parecer. Porque ocupa posição-chave do sistema de justiça, o magistrado é fundamental para a boa gestão judicial. Mas a articulação dessas atividades com jurisdição tem imposto uma série de desafios. O magistrado ou a magistrada se sentem aptos para gerirem tal aparato burocrático-judicial? Eles e elas participam de cursos de capacitação para tanto? Como avaliam a proposta recorrente dos “gestores judiciais” – contratação de profissionais da área a quem caberia a gestão dos cartórios e secretarias? Do ponto de vista das suas práticas, juízes e juízas envolvem-se efetivamente com a gestão das unidades judiciárias em que atuam? Se sim, que práticas de gestão adotam? Fazem algum tipo de planejamento? Como organizam a estrutura material e humana das unidades? Verificam e controlam resultados? Que papel desempenha ao seu sentir?

Essas e outras perguntas mobilizaram um levantamento empírico junto a juízes e juízas estaduais, federais e trabalhistas que atuam no Estado

de São Paulo. Um *survey* com 25 questões de múltiplas escolhas explorou aspectos da sua percepção e seu comportamento como gestores dos cartório e das secretarias judiciais e do volume dos processos judiciais sob sua responsabilidade. Ao total, foram enviados 678 questionários, com taxas de respostas que superam os 50%, como detalhado em item próprio a seguir.

Este artigo apresenta alguns desses dados. Além da problematização de questões importantes relacionadas à gestão judiciária, eles permitem identificar dois segmentos nítidos no corpo da magistratura: aqueles que internalizam o discurso da melhoria da justiça pelo incremento de atividades de gestão (e que, portanto, reconhecem-se capazes, valorizam formação extrajurídica, adotam técnicas básicas de gestão) e aqueles que veem com um pouco mais de ceticismo a incorporação de aspectos da racionalidade gerencial a uma atividade peculiar como é a de jurisdição. A figura do “gestor judicial”, que parece dividir a magistratura, é um exemplo que reforma a percepção segmentada. Quanto às práticas de gestão adotadas, os dados apontam, além da segmentação já observada no exame das percepções, a ampliação na adoção de técnicas de gestão ao mesmo tempo em que parecem sugerir uma certa limitação do repertório, com possível exaustão da sua eficácia.

1 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

O levantamento dos dados aqui apresentados tomou por base o debate acerca da natureza e do conteúdo das políticas de gestão judiciária. Essa problemática é geralmente tratada de forma abrangente e variada, podendo cobrir questões ligadas ao perfil estrutural geral do Poder Judiciário (quantidade de varas, de juízes e de servidores, etc.), a aspectos orçamentários (as despesas do Poder Judiciário), aos efeitos do uso de instrumentos processuais (como os processos de execução, as medidas de urgência e os recursos, por exemplo), em um âmbito mais geral, ao formalismo processual e à burocracia que caracterizam a atividade judiciária, entre outras perspectivas de análise.

Visando organizar o debate, o tema da “gestão judiciária” pode ser sistematizado em dois níveis: em uma dimensão geral, compreende o planejamento e a organização da estrutura material e humana de todo o Poder Judiciário; no nível local, as atividades de gestão exercidas paralelamente à de jurisdição, como a organização dos cartórios/secretarias judiciais, ao seu funcionamento, ao estabelecimento das suas rotinas e ao trato com o fluxo processual, entre outras possibilidades. Esses níveis podem ser compreen-

didados como a “macro” administração judiciária, de um lado, e, de outro, a “micro” administração judiciária.

Os dois níveis da gestão judiciária se articulam criando formas e métodos variados de funcionamento nas diferentes unidades organizacionais. O juiz ocupa um papel importante nesta articulação, no desenho da gestão e nos seus resultados. A posição que lhe reservam as leis de organização do Poder Judiciário e o direito processual permite-lhe atuação direta ou indireta no desenho das políticas gerais de gestão (macro), ao mesmo tempo em que lhe exige coordenar a ligação com as rotinas administrativas desempenhadas em nível local pelo contingente de recursos humanos no Judiciário³.

O corpo da magistratura não é, entretanto, homogêneo, como supõe o senso comum. As políticas judiciárias em geral, e a de gestão judiciária em particular, não parecem contar com apreciação unânime por parte de juízes e juízas de diferentes locais e esferas do Poder Judiciário. É possível que essa variação influencie os resultados concretos das políticas de gestão judiciária que o Brasil tenta implantar pela última década e meia.

Considerando essas premissas, essa pesquisa se propõe a apurar a predisposição e o efetivo envolvimento de juízes com a gestão da sua unidade judiciária. As perguntas se dividiram em dois blocos: o primeiro com foco na percepção e no discurso dos juízes sobre a gestão da justiça, e o segundo, nas práticas adotadas em suas atividades diárias. As opções de respostas eram predefinidas conforme hipóteses presentes em outros estudos ou indicadas em levantamentos exploratórios. Não se visava a mensuração de produtividade da vara ou dos magistrados; tão somente, o grau e a natureza do seu envolvimento com as políticas e atividades de gestão judiciária.

Os seguintes critérios condicionaram a seleção dos entrevistados: (a) ser magistrado(a) de 1ª instância, excluído, portanto, os juízes(as) integrantes dos Tribunais; (b) estar no exercício da magistratura há pelo menos 10 anos; (c) ser titular da unidade judiciária onde atua – que lhe dá a condição de ser o responsável pela vara –; e, por fim, (d) não estar lotado(a) em vara com competência penal exclusiva (Justiça Federal e Justiça Estadual) – em razão da Justiça do Trabalho não possuir tal competência (penal).

Na Justiça Federal de São Paulo, no Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região o questionário foi enviado a todos magistrados e magistradas que se enquadravam no recorte (total de 154 e 143, respectivamente). Na Justiça

3 Neste aspecto, tribunais superiores e de apelação também praticam macrogestão judiciária ao determinarem o atendimento da planificação geral e do cumprimento das metas estabelecidas pelo CNJ aos próprios órgãos colegiados e aos juízes de primeiro grau que integram a sua estrutura.

estadual paulista, a de maior tamanho, foi extraída uma amostra aleatória por meio da qual se selecionou 381 juízes de direito.

Foram enviados, indistintamente, 678 (seiscentos e setenta e oito) questionários a magistrados daquelas três esferas da Justiça durante o ano de 2016, dos quais 228 (duzentos e vinte e oito) foram devolvidos com resposta. As proporções de resposta variaram conforme o segmento da Justiça. Na Justiça Federal, de um total de 154 questionários enviados, houve 84 respondentes (54,54 % do total), com intervalo de confiança de 95% e com margem de erro de 7,2%. Na Justiça do Trabalho, de um total de 143 questionários enviados, 53 respondentes (37,85 %) com intervalo de confiança de 95% e com margem de erro de 10,5%. Na Justiça Estadual, de um total de 381 questionários enviados, tivemos 91 respondentes (23,88 %) do total, com intervalo de confiança de 95% e com margem de erro de 9,8%.

Os questionários foram disponibilizados eletronicamente, por meio de *link* enviado para os endereços eletrônicos dos próprios entrevistados, segundo lista fornecida pelos próprios Tribunais. O acesso aos formulários era permitido por meio de senha individual pessoal disponibilizada em mensagem eletrônica.

2 PERCEÇÃO DE JUÍZES E JUÍZAS SOBRE A GESTÃO JUDICIÁRIA – VISÕES SEGMENTADAS A PARTIR DE UM MESMO DISCURSO

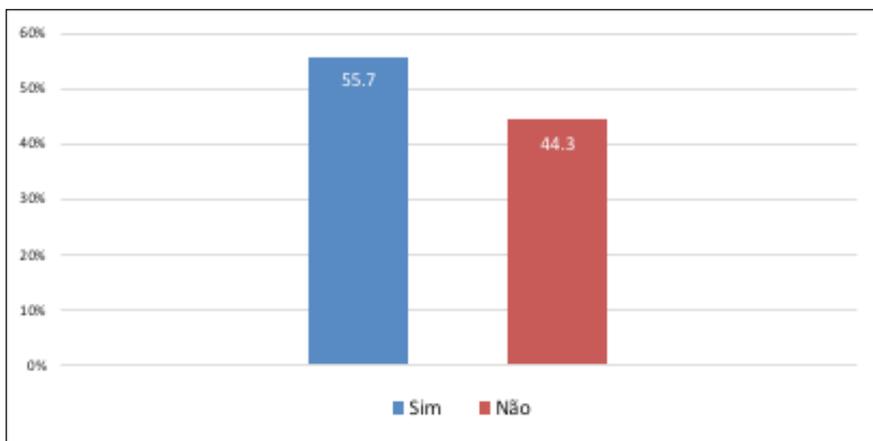
O tema da gestão da justiça ingressou no debate jurídico brasileiro, sobretudo a partir das políticas públicas de aprimoramento do funcionamento do sistema de justiça do início dos anos 2000. A criação da “Secretaria de Reforma do Judiciário”, em 2004, no âmbito do Ministério da Justiça, e a chamada “Reforma do Judiciário”, conduzida por aquele órgão e concretizada por meio de emenda feita à Constituição em 2004 (EC 45/2004), são marcos desse processo. Um de seus principais feitos foi a criação, polêmica deve-se dizer, de um novo órgão de cúpula do sistema de justiça idealizado para o que então se definia como “controle externo da magistratura”, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ)⁴. Desde a sua criação, o CNJ encabeça o planejamento estratégico do Judiciário e as políticas de gestão judiciária (art. 92, inciso I-A, da Constituição Federal, inserido pela EC 45/2004).

4 Entre as atribuições do Plenário do Conselho, muitas dispõem sobre a gestão judiciária: elaboração de relatórios estatísticos de produtividade do Judiciário; montagem de seus planos de ação, fixação de metas e planejamento estratégico; criação de programas de avaliação institucional do Judiciário, objetivando o aumento da sua eficiência, da produtividade do sistema e da ampliação do acesso à Justiça; entre outros (art. 4º do seu Regimento Interno; Resolução nº 67, de 3 de março de 2009).

A percepção de juízes e juízas acerca das políticas de gestão judiciária pode ser determinante para sua efetivação. As diretrizes, orientações e metas que emanam do CNJ se comunicam para todos os órgãos integrantes do Judiciário nacional, passando dos tribunais superiores e/ou dos tribunais de apelação aos juízos singulares – responsáveis por fazê-las cumprir, com o escopo de tornar mais efetiva e mais qualitativa a prestação jurisdicional⁵.

No tocante à percepção da sua condição de gestor, juízes e juízas entrevistados entenderam, em sua maioria, terem condições para administrar a vara (55,7%) enquanto, o que parece aqui também relevante, 44,3% disseram não ter condições para desempenhar tais atividades, nos dados globais, sem a segmentação por magistratura.

GRÁFICO 1: PERCEPÇÃO DA CAPACIDADE PESSOAL PARA A GESTÃO JUDICIÁRIA (DADOS GERAIS)



O percentual de 55,7% de respostas afirmativas da capacidade de gerir a unidade judiciária é um indicativo de que a atividade de gestor não é mais algo completamente estranho à Justiça brasileira. Aparentemente, os magistrados percebem que existe uma outra atividade além daquela típica de conduzir e de julgar os processos, direcionada à organização do cartório ou da secretaria judicial.

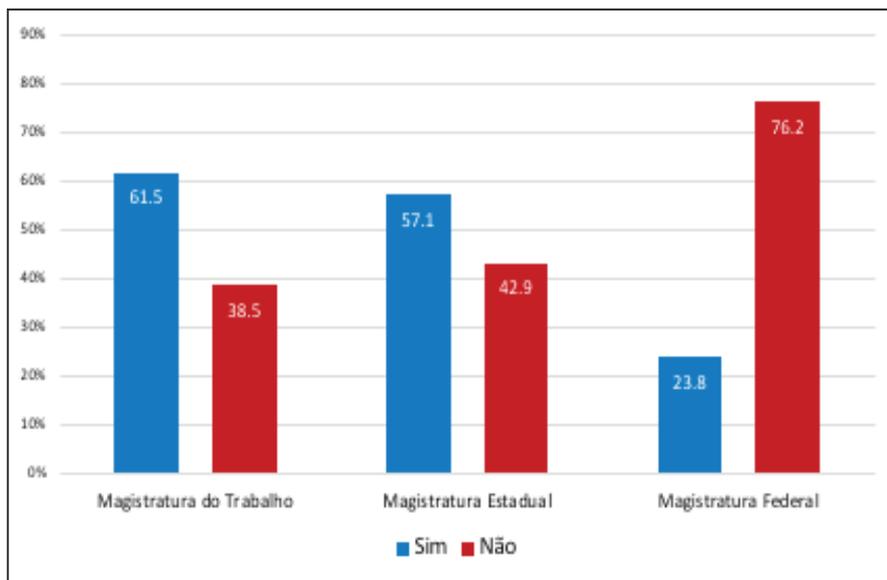
Por outro lado, quase metade dos respondentes (44,3%) afirmou não se sentir capacitada para gerir a unidade judiciária onde atua. Essa informa-

5 Apesar dos seguidos aumentos de produtividade de magistrados e servidores judiciais. Cf. relatórios “Justiça em Números” de 2018, ano-base 2017: o índice de produtividade dos magistrados (IPM) e dos servidores (IPS-Jud) aumentaram, respectivamente, 3,3% e 7,1%, sendo que, para os magistrados, o volume de serviço manteve-se aproximadamente o mesmo, enquanto para os servidores houve um aumento.

ção é reveladora das dificuldades que os magistrados possuem para desempenhar a atividade de administração do cartório/secretaria judicial.

Na segmentação por categorias, os magistrados e as magistradas federais são os que se sentem menos aptos para tanto.

GRÁFICO 2: PERCEPÇÃO DA CAPACIDADE PESSOAL PARA A GESTÃO JUDICIÁRIA, POR SEGMENTO DO JUDICIÁRIO



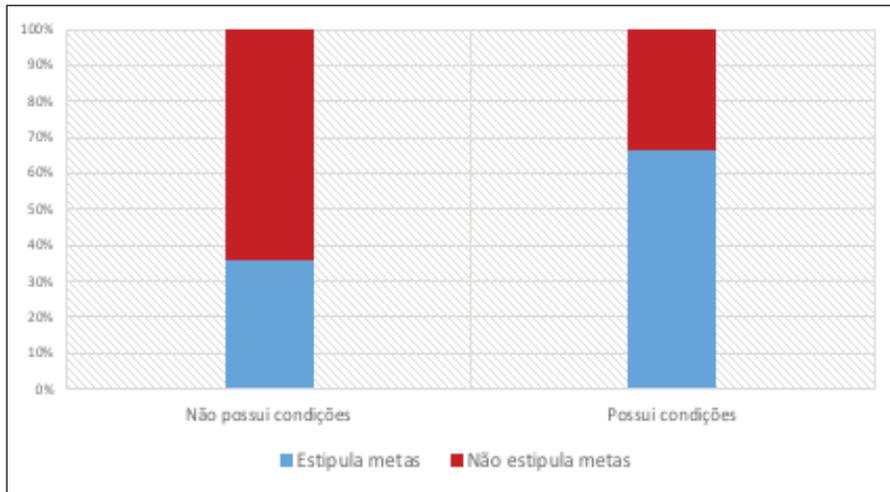
As magistraturas do trabalho e estadual mais frequentemente reconhecem-se em condições de gerir a unidade judiciária (61,5% e 57,1%, respectivamente), ao passo que, na magistratura federal, apenas 23,8% se dizem capacitados. Os dados não permitem esclarecer as razões da diferença.

Sob a ótica organizacional, o percentual nada desprezível de magistrados que não se reconhecem como “gestores” provavelmente esteja impactando os resultados de políticas de gestão judiciária do CNJ e a própria qualidade da prestação jurisdicional. Como define David Hampton, “[...] toda organização tem três partes básicas: pessoas, tarefas e administração”, cabendo ao administrador/gestor manter seu funcionamento e assegurar que sua finalidade social seja atingida (Hampton, 1983, p. 7-8). Quando o administrador não possui a dimensão da sua importância na organização e não se vê em condições de liderá-la, seu funcionamento e a busca de suas finalidades sociais fica comprometida. No contexto brasileiro, a não con-

cretização dessa dinâmica pode estar influenciando os resultados de justiça à sociedade.

A contraposição de dados sobre a percepção de dispor ou não de “condições para gerir” a uma prática gerencial básica, que é o planejamento e a fixação de metas, revela um resultado interessante.

GRÁFICO 3: RELAÇÃO A PERCEPÇÃO DE CAPACIDADE DE GESTÃO COM A PRÁTICA DE GESTÃO POR PLANEJAMENTO (FIXAÇÃO DE METAS)



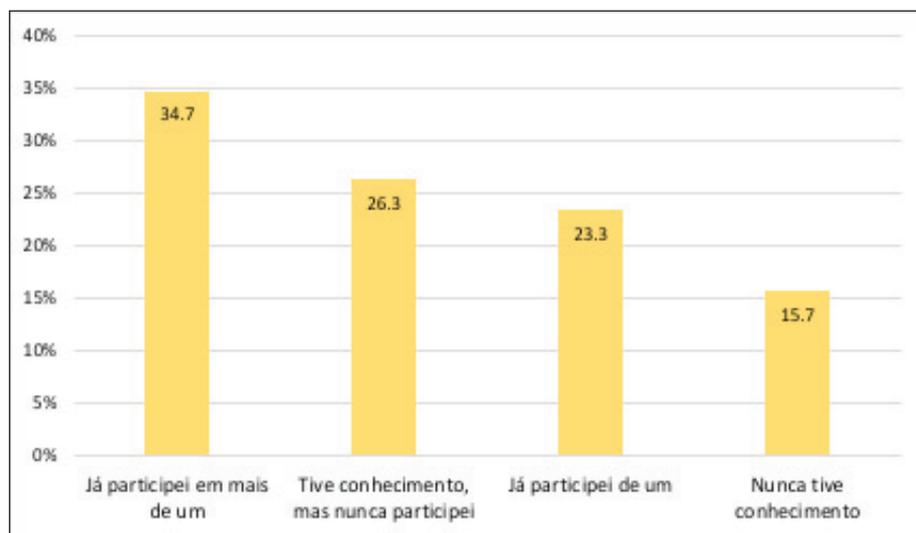
A diferença entre aqueles que se dizem “em condições de gerir” a unidade judiciária e aqueles que negam dispor dessas condições é ainda mais evidente quando comparada à função de planejamento, particularmente pela fixação de metas. Aqueles que se dizem em condições de gerir o aparato burocrático-judicial (67%) procuram elaborar um plano metas a ser perseguido pela vara onde atua. Para aqueles que negam dispor dessa condição, a fixação de metas é praticada por 36%, aproximadamente. Esse dado também tem potencial para afetar o resultado final da jurisdição, dada a importância do planejamento para a gestão (Fayol, 2007, p. 26).

Nas organizações privadas, as posições-chave de comando e direção são atribuídas conforme o desenvolvimento e o aperfeiçoamento da competência de liderança. Nas organizações públicas, nem sempre esse é o critério. Na organização judiciária, em particular, a responsabilidade pela gestão da unidade judiciária é atribuída por lei aos magistrados, razão pela qual as condições para esse exercício são determinantes do bom funcionamento e dos resultados gerais alcançados pelo sistema.

A participação em cursos de gestão, conquanto desejável, não é condição *sine qua non* para melhorar a capacidade gerencial dos magistrados. A maioria dos respondentes disse ter participado desses cursos (58%) – ao menos uma vez (23,3%) ou até duas vezes (34,7%) –, o que não parece ter sido suficiente para melhorar a percepção da existência de condições para a gestão, apresentada no início.

Ademais, a participação em cursos de gestão não é generalizada. Quase metade dos respondentes (42%) disse não ter participado de qualquer curso com essa finalidade. As razões variam entre não ter tido conhecimento (15,7%) ou falta de interesse (26,3%).

GRÁFICO 4: CONHECIMENTO E PARTICIPAÇÃO EM ALGUM CURSO DE CAPACITAÇÃO ESPECÍFICO PARA A ADMINISTRAÇÃO DA VARA



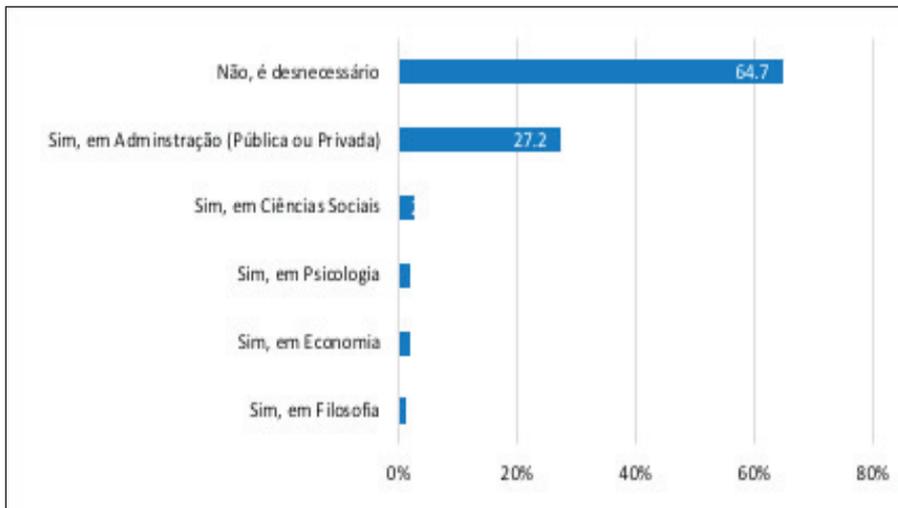
O conjunto de dados sobre capacitação em gestão judiciária parece refletir a mesma compartimentalização sugerida pelos dados sobre percepção quanto à capacidade de gestão. Pouco mais da metade dos respondentes afirmou ter participado de algum curso de capacitação e/ou treinamento e disse ter condições de administrar a unidade judiciária. De outro lado, quase a metade dos respondentes está no extremo oposto, sem treinamento em gestão e sem condições de praticar a gestão judiciária.

O índice de desinteresse em participar dos treinamentos (26,3%) ajuda a entender o cenário dividido. Se, por um lado, o percentual de 42% de

juízes que não frequentaram tais capacitações sugere haver espaço para investir em formação em gestão; por outro, a não desprezível parcela de desinteressados parece indicar que a política de introdução da gestão judiciária junto à jurisdição não é totalmente legitimada pela classe.

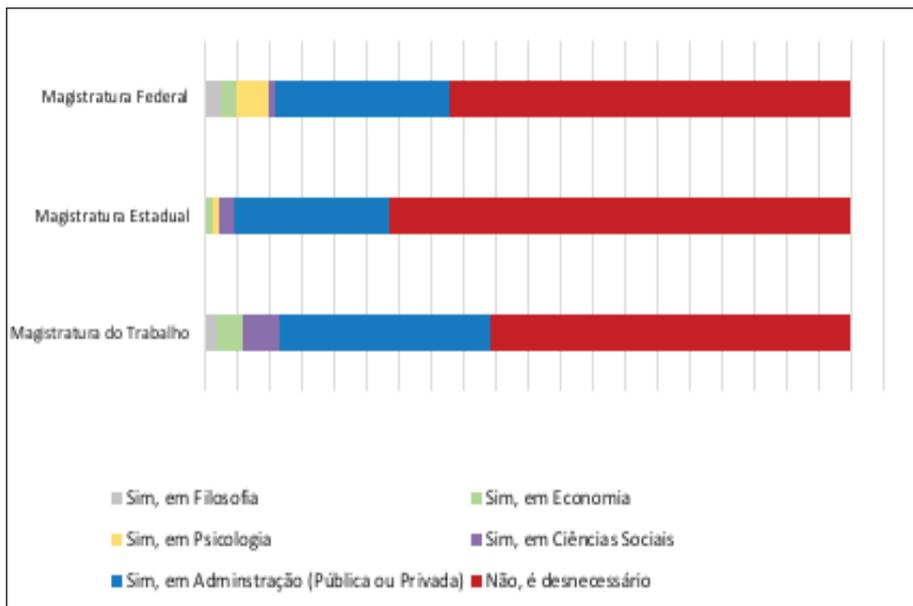
A percepção sobre a necessidade de formação complementar à jurídica também sinaliza a não unanimidade da política de investimento em gestão judiciária. Uma maioria consistente (64,7%) respondeu ser desnecessária a formação em conhecimentos “não jurídicos” para desempenhar adequadamente a gestão judiciária. Entre os 35,3% que a entendem necessária, a maioria indicou a necessidade de formação em administração (27,2%). Conhecimentos de outras áreas, como economia, ciências sociais, psicologia e filosofia, tiveram um baixo percentual de respostas, como ser verificará na figura a seguir.

GRÁFICO 5: NECESSIDADE DE FORMAÇÃO EM OUTRAS ÁREAS DO CONHECIMENTO HUMANO PARA ADMINISTRAR ADEQUADAMENTE UMA VARA JUDICIAL



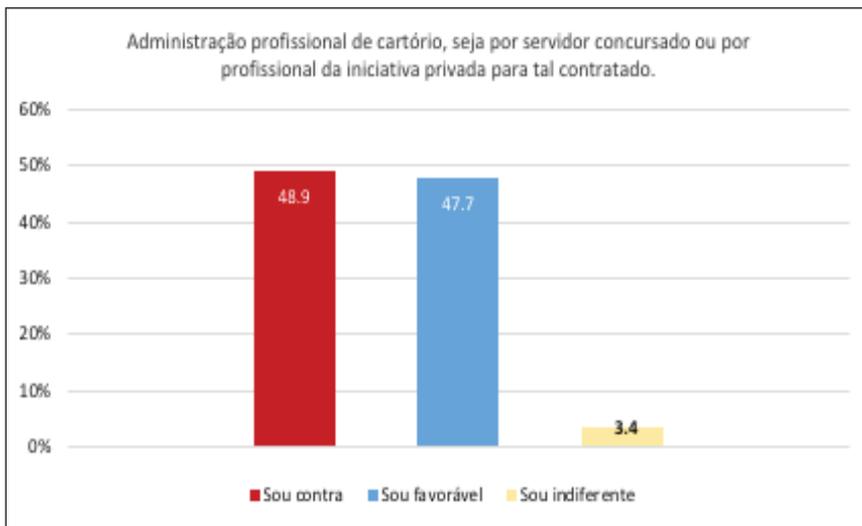
A segmentação desse dado por esfera da justiça revela algumas variações que podem ser relevantes, a despeito do quadro geral de respostas uniformes. Para a magistratura estadual, no caso a paulista, a desnecessidade de outra formação além da jurídica é bem maior (72%) comparativamente à magistratura trabalhista, por exemplo (56%).

GRÁFICO 6: PERCEPÇÃO SOBRE A NECESSIDADE DE UMA OUTRA FORMAÇÃO ESPECÍFICA PARA O DESEMPENHO DAS FUNÇÕES DE GESTÃO, POR SEGMENTO DE MAGISTRATURA



O dado não permite diferenciar se essa conclusão se refere ao gerenciamento dos processos judiciais – para os quais a formação em direito, especificamente em direito processual, é fundamental, eventualmente suficiente – ou à administração da unidade judiciária (vara e cartório) – para a qual conhecimentos em organização judiciária, oferecida pelos cursos jurídicos, precisam ser complementados por técnicas em administração. Apenas o aprofundamento da pesquisa poderia autorizar uma conclusão mais definitiva. De todo modo, parece evidente que a suposta suficiência da formação jurídica para a magistratura está novamente posta em questão quando se trata da gestão judiciária.

A cisão entre as percepções sobre a gestão judiciária também aparece nas respostas sobre a polêmica proposta de profissionalizar a gestão judiciária. A partir de uma hipotética figura de um “gestor judicial” no cartório/secretaria judicial, os respondentes praticamente empataram: 48,9% são contra, enquanto 47,7% são a favor.

GRÁFICO 7: ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL DO CARTÓRIO OU SECRETARIA JUDICIAL

O dado sugere seja retomada a discussão acerca do modelo de administração da unidade judiciária, especialmente o cartório e a secretaria judicial. Tradicionalmente, a “chefia” do cartório/secretaria está a cargo do juiz titular da unidade, auxiliado, evidentemente, por seu escrivão ou diretor. A quase metade de respostas favorável à instituição de um gestor judicial (47,7%) parece indicar que esse modelo não atende mais às necessidades decorrentes do volume de processos, da quantia de servidores, das exigências de produtividade, etc.

O cotejo desse dado com os anteriores sugere uma interpretação contraintuitiva. A percepção de desnecessidade de formação suplementar em gestão, que é maioria, como apresentado antes, não é incompatível com a de que seria preciso dispor de um gestor profissional. Pelo contrário. Justamente por entenderem desnecessário que o juiz disponha de conhecimentos em gestão é que os respondentes podem concluir pela necessidade de um gestor judicial que se incumba dessa responsabilidade.

O quadro dos dados também recoloca luz sobre o ponto mais polêmico do movimento de introdução da racionalidade gerencial na jurisdição: se o juiz é o responsável pela tutela jurisdicional, quem deve se incumbir da responsabilidade por administrar os recursos materiais e humanos da vara: ele próprio – cumulando a jurisdição com a gestão, como, em tese, se verifica na atualidade – ou alguém especialmente habilitado para tanto? Trata-se de pergunta que ainda precisa de novas investigações, sobretudo as de natureza qualitativa, a fim de se compreender a complexidade e os meandros por detrás dos posicionamentos a respeito.

Parece difícil não perceber a transição por que passa o repertório de conceitos e habilidades necessários ao exercício da magistratura. A percepção de suficiência do conhecimento jurídico ainda é majoritária, mas não é unânime. O aparato judicial-burocrático não é mais considerado apenas uma estrutura para processar ações judiciais – na figuração, um receptáculo onde se “depositam” processos judiciais para deles se “extrair” decisões. A estrutura judiciária integra a teia mais complexa da organização judiciária, em seus aspectos material e humano, suas missões e seus objetivos, tarefas a realizar e estrutura em equipe. A incorporação de conhecimentos em gestão parece contribuir positivamente para a missão de tutelar direitos e de realizar a justiça. Por mais que o conhecimento jurídico seja imprescindível para a organização da justiça e de seus operadores, é crescente a carência de conhecimentos outros, tais como em gestão de recursos humanos, materiais e tecnológicos. Aqueles aos quais a lei atribui a responsabilidade pela gestão do aparato burocrático-judicial convém serem compartilhadas as habilidades elementares de um administrador – planejar, organizar, dirigir e controlar, de acordo com as clássicas lições de Fayol (2007).

3 COMPORTAMENTOS E PRÁTICAS DE GESTÃO JUDICIÁRIA PELO MAGISTRADO E PELA MAGISTRADA

A avaliação da incorporação por juízes e juízas de ações típicas ou próprias de gestão judiciária em suas unidades judiciárias depende do uso de critérios sistematizados pelas teorias da administração. Na literatura especializada, a definição de um “modelo-padrão” de administrador ou gestor no âmbito de uma organização judiciária orienta a análise dos perfis comportamentais. Um modelo clássico é aquele de natureza funcionalista concebido a partir das lições de Henri Fayol⁶. Segundo ele, as funções e atividades típicas de um administrador são de quatro naturezas: planejamento, organização, direção e controle⁷. Esse modelo orienta a análise dos dados sobre comportamentos de gestão judiciária relatados por juízes e juízas entrevistados neste estudo.

6 Em sua clássica obra *Administração industrial e geral*, publicada no início do século XX (Fayol, 2007). Para uma análise mais aprofundada das atividades desempenhadas pelos magistrados, sob a ótica do administrador, admitimos a influência de outras escolas nessa análise, que, de alguma forma, flexibilizam e atualizam tais habilidades analisadas, mas sem desnaturar o mencionado modelo. Ao contrário, a contribuição de outras correntes dá-se para melhor apurá-lo e compatibilizá-lo com a realidade.

7 *Planejamento*, no sentido de desenvolvimento de um plano de ação para que a organização atinja os seus objetivos sociais; *organização*, como mobilização de recursos materiais e humanos para se cumprir o planejamento feito; *direção*, como acompanhamento da organização “em movimento”, monitorando as etapas do planejamento feito, com liderança e motivação para que os objetivos sociais sejam realizados; e *controle*, verificação da realização dos objetivos sociais previstos no planejamento (Cf. Oliveira; Silva, 2006, p. 137-140).

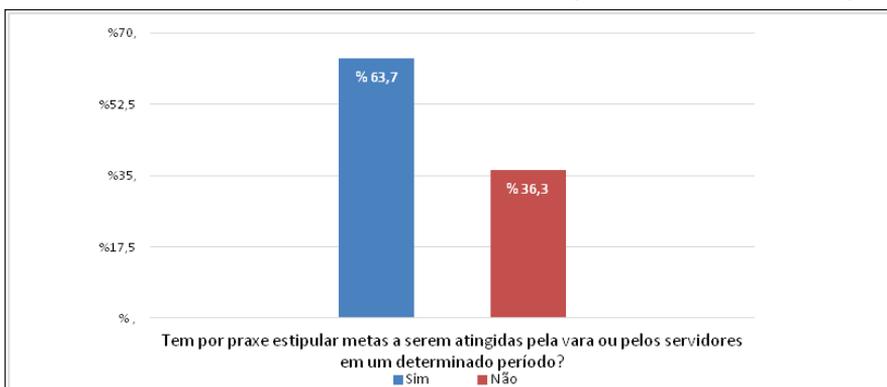
3.1 GESTÃO JUDICIÁRIA POR MEIO DO PLANEJAMENTO

Planejamento, de acordo com a linha teórica aqui adotada, diz respeito à definição prévia de objetivos e metas que a organização judiciária busca atingir. Planejar é tentar visualizar o futuro e antecipar-se a ele (Fayol, 2007, p. 26). A função do planejamento tem um caráter marcadamente abstrato, no sentido de se tentar prever os vários cenários que a organização poderá enfrentar no futuro e como nele sobreviver e atingir os seus objetivos.

Desde sua criação, o CNJ assumiu o papel de principal órgão de planejamento do Judiciário, o que costuma desempenhar pela fixação de metas de produtividade, definição de planos e desafios para toda a organização judiciária. Cabe, a partir de então, a todo juiz e juíza do território dar cumprimento a este planejamento: “A execução da estratégia é de responsabilidade de magistrados de primeiro e segundo graus, conselheiros, ministros e serventuários do Poder Judiciário” (art. 7º da Resolução CNJ nº 198, de 1º de julho de 2014).

Este estudo apurou se juízes e juízas, de acordo com as suas próprias visões, praticam algumas atividades de planejamento nas suas unidades judiciárias. Os dados a seguir referem-se apenas àqueles de âmbito geral, sem a segmentação por magistratura: conforme gráfico a seguir, 63,7% dos juízes e das juízas responderam afirmativamente, enquanto 36,3% respondentes disseram não realizar qualquer tipo de planejamento.

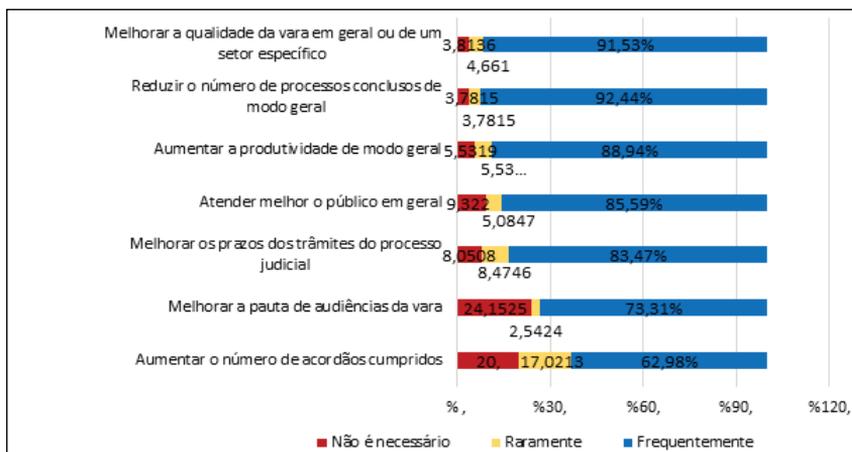
GRÁFICO 8: COMPORTAMENTO DE GESTÃO POR PLANEJAMENTO (FIXAÇÃO DE METAS E/OU PLANOS DE AÇÃO)



O dado sugere que a maioria dos magistrados e das magistradas respondentes aparentam dispor de alguma noção geral da função gerencial do planejamento. De todo modo, o percentual de 36,3% que dizem não o fazer-lo (1/3 do total) é relevante.

O gráfico a seguir ilustra algumas possíveis atividades de planejamento por nós listadas na pesquisa e a frequência com a qual são objeto de planejamento.

GRÁFICO 9: PRINCIPAIS METAS ADOTADAS, SEM SEGMENTAÇÃO POR MAGISTRATURA



Grande parte dos respondentes dizem praticar frequentemente as atividades listadas no planejamento da unidade judiciária. Chama atenção negativamente que a melhoria da pauta de audiências, ou seja, trazê-la para mais próxima da data de ajuizamento da ação, bem como o aumento de acordões tem um percentual importante (respectivamente, 25% e 20%) de não serem objetos de planejamento (“desnecessários”).

Os dados parecem indicar que há, em uma maioria consistente de magistrados e magistradas, uma preocupação prévia de se organizar e de se estruturar previamente para as atividades e os objetivos que são próprios das suas unidades judiciárias.

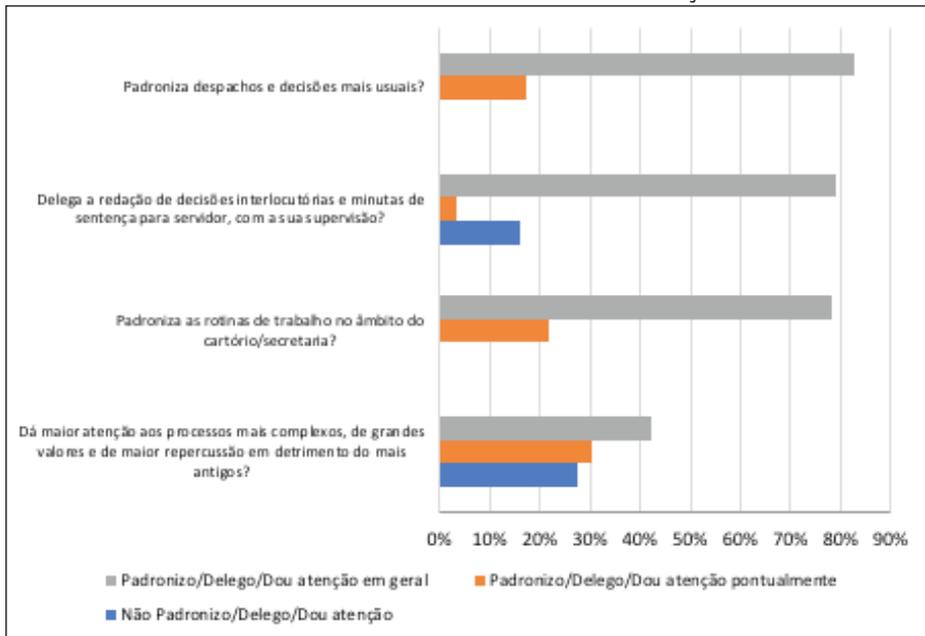
3.2 GESTÃO JUDICIÁRIA BASEADA EM ATIVIDADES DE ORGANIZAÇÃO

Para se atingir os objetivos e as metas definidos na fase de planejamento, o gestor precisa mobilizar os meios e a estrutura humana e material disponível. Essa é, na sistematização de Fayol, a função de organização. Em termos conceituais, a organização vem a ser um “processo de ordenação” por meio do qual se tenta inculir certa ordem para o desenvolvimento das suas atividades (George Jr., 1972, p. 240).

No âmbito da organização judiciária, caberia ao juiz ou à juíza mobilizar e alocar os recursos que possui, indicar o que deve ser feito, atribuir tarefas, repartir as atribuições entre os seus subordinados, estipular procedimentos de rotinas, tudo para poder atingir os seus objetivos e, assim, melhorar e tornar mais eficiente o serviço judicial prestado pela sua unidade judiciária.

Este estudo levantou dados relativos a características comumente apontadas nas práticas de gestão judiciária: a padronização de rotinas, a delegação de tarefas aos servidores de cartório e o controle sobre essas práticas. A padronização de tarefas no âmbito de uma organização é comum, inclusive nas organizações públicas – fruto de um modelo organizacional burocrático, pretensamente racional, impessoal, hierárquico, sistematizado e previsível⁸. Os dados apontam que ela está bastante presente no funcionamento do Poder Judiciário, assim como a delegação de tarefas aos servidores de cartório. O sucesso dessas práticas como medidas organizacionais depende, evidentemente, dos mecanismos de controle exercidos pelo magistrado.

GRÁFICO 10: PROCEDIMENTOS ADOTADOS PARA ORGANIZAR O SERVIÇO JUDICIÁRIO



8 “Seu objetivo é o de organizar a atividade humana de modo estável para a consecução de fins organizacionais explícitos. A utilização de regras e a rotinização do trabalho humano fornecem segurança, pois estabelecem etapas e procedimentos a serem seguidos, tentando assim minimizar incertezas e riscos.” (Motta; Vasconcelos, 2006, p. 11)

A figura ilustra com certa consistência o comportamento de padronização de tarefas e rotinas judiciárias. Aproximadamente 78% dos respondentes disseram que padronizam, de forma geral, as suas rotinas de trabalho, bem como seus despachos e suas decisões mais comuns, enquanto 22% o fazem pontualmente. A padronização de despachos e de decisões usuais, sem maior teor decisório, mas necessários para a movimentação dos autos do processo judicial, alcança o patamar de 82,5%, enquanto 17,5% só o fazem pontualmente. Sem dúvida, tal expediente colabora para que o fluxo processual ganhe em celeridade para uma grande generalidade de ações que tramitam na unidade judiciária.

Outra forma de organizar as tarefas é a de delegar aos servidores de sua confiança a elaboração de decisões interlocutórias, que são aquelas “não usuais”, mas sim “de caso a caso”, de teor decisório mais profundo, tudo sob a supervisão do magistrado. Em média, aproximadamente 79% dos respondentes assim o fazem, enquanto aproximadamente 16% dizem somente fazê-lo pontualmente.

Por fim, com relação à prioridade que se deve dar às causas para o fim de julgamento, que também não deixa de ser uma forma de sistematizar procedimentos em uma unidade judiciária, os resultados obtidos são também interessantes: aproximadamente 42,5% dos respondentes disseram que dão prioridade às causas mais complexas, de maior valor ou de repercussão, ao invés de seguirem a ordem cronológica de julgamento em face dos processos mais antigos, enquanto cerca de 30% dos respondentes disseram fazê-lo pontualmente. Entretanto, outros 27,5% responderam que não dão qualquer prioridade às causas judiciais mais complexas ou de altos valores ou de maior repercussão. Ou seja, para 1/3 (um terço) dos respondentes não é necessário dispensar tratamento especial a tais ações, devendo as mesmas ser tratadas como outras quaisquer.

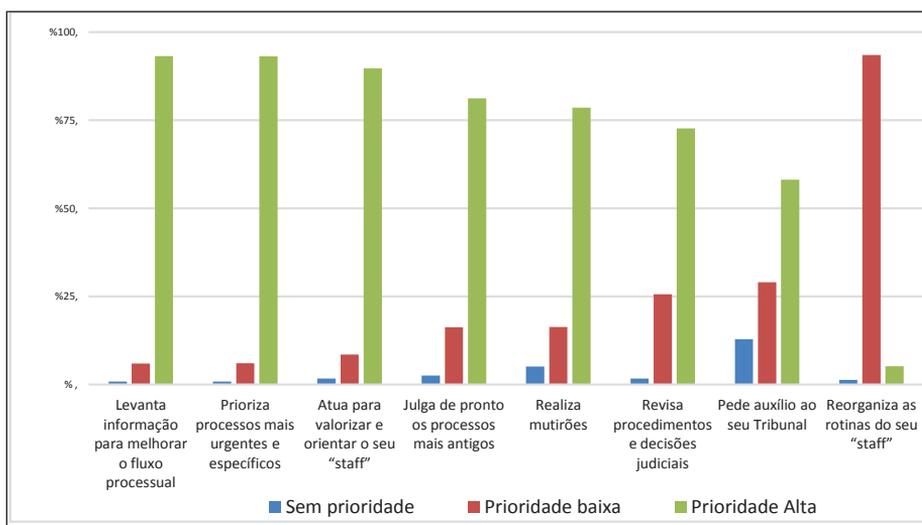
3.3 GESTÃO JUDICIÁRIA POR ATIVIDADES DE DIREÇÃO

A função da direção se mistura com a da organização em certos aspectos, mas é mais ampla: implica no trabalho com as pessoas, em criar um ambiente adequado para que se atinjam as finalidades organizacionais. Cabe, pois, ao gestor, no caso o juiz, no âmbito da organização judiciária, conduzir, liderar, treinar, persuadir e motivar os subordinados na busca pela realização dos objetivos organizacionais (Oliveira; Silva, 2006, p. 139).

O estudo avaliou aspectos da capacidade do magistrado-gestor de conduzir uma unidade judiciária em contexto de situação adversa, para ten-

tar verificar as suas tomadas de decisões quando a organização estiver “em movimento”. Situações essas nas quais essa habilidade de “dirigir” pode, de alguma forma, se mostrar, seja no sentido de encontrar soluções para uma melhor prestação jurisdicional, seja para fazer readequações e ajustes na organização da sua estrutura e seja, ainda, até para tentar alguma inovação para resolver os problemas que surgem, juntamente com a sua equipe. Com esse foco, procuramos verificar tal habilidade a partir das suas prioridades em termos de ação à frente da unidade judiciária:

GRÁFICO 11: TOMADAS DE DECISÕES NA CONDUÇÃO DO CARTÓRIO OU DA SECRETARIA JUDICIAL



Os resultados da figura em evidência são marcados pela maior curva de “prioridade alta” até a de menor “prioridade alta”. Neste cenário, os magistrados respondentes dão a maior extensão da “prioridade alta”, respectivamente, ao levantamento da situação e dos seus gargalos para o fim de melhoria do fluxo processual, bem como à prioridade aos autos dos processos judiciais em que há questões urgentes em idêntico percentual de 93%; a reunião com os servidores para estimulá-los e orientá-los para o serviço judicial atinge 90%; e o julgamento urgente de processos mais antigos chega ao percentual de 81%.

Tais prioridades altas apontadas não são fictícias, tendo em vista que muitas delas decorrem daquele efeito perverso entre a grande diferença de processos ajuizados (“input”) e os que são julgados efetivamente (“output”), como já destacado por Joaquim Falcão (1996, p. 272-273) – fruto daquilo

que se convencionou denominar de morosidade⁹. As situações destacadas no questionário devem provavelmente ilustrar a situação de um número muito importante de unidades judiciárias espalhadas pelo País.

Esses percentuais altos de “prioridade alta” parecem indicar, dentro de uma leitura ampla e horizontal, a existência de uma certa visão global do gestor sobre a unidade judiciária. Esse ponto é importante, na medida em que organizações complexas devem ser tratadas como um organismo vivo, no qual todos os seus órgãos se comunicam, no dizer Ludwig von Bertalanffy (2015, p. 55). Ou seja, cabe ao gestor levar em consideração todo esse aparato “orgânico e dinâmico” em consideração nas suas tomadas de decisões (Hampton, 1983, p. 26) e não atuar de maneira apenas pontual – ainda mais quando tal organização se encontra em uma situação de crise e de dificuldade. Os primeiros quatro itens apontados como de prioridade alta indicam que o gestor tentar atuar de um modo mais global para recolocar a organização judiciária no lugar. E a liderança do magistrado ou da magistrada se mostra fundamental para que tal mobilização se dê, fazendo a conexão entre os vários espaços organizacionais e, assim, contribuindo para que a organização funcione adequadamente (Barnard, 1971, p. 213).

Observamos ainda dois resultados que não nos parecem positivos. O primeiro deles é o vexo de sempre se recorrer ao seu tribunal na busca de mais recursos, sejam materiais ou humanos, para se tentar melhorar a condição da organização (58% dos respondentes disseram ser de “prioridade alta”; enquanto apenas 29% a colocaram como de baixa prioridade e outros 13% como “sem prioridade”). É o retorno do “mais do mesmo”, como já dito por Maria Tereza Sadek (2014, p. 61), no sentido de se buscar na ampliação da estrutura a solução para a falta de eficiência do aparato judiciário. Pesquisas indicam que isso nem sempre é a melhor solução, podendo até mascarar as dificuldades internas de organização e de funcionamento da unidade judiciária¹⁰. O segundo ponto seria a reorganização das rotinas e dos procedimentos organizacionais e processuais para se melhorar o fluxo processual e, por consequência, a eficiência da prestação jurisdicional, tendo em vista que 95% dos respondentes disseram ser de “prioridade

9 Segundo o relatório da pesquisa Justiça em Números de 2018, ano-base 2017, a denominada Taxa de Congestionamento teve uma redução de 73% para 72,1% – embora ainda assim permaneça em um alto patamar: para cada cem processos, cerca de apenas vinte e oito foram julgados, enquanto os demais permanecem pendentes de decisão.

10 A propósito dessa temática, a pesquisa de “Análise da gestão e funcionamento dos cartórios judiciais” do Ministério da Justiça (Brasil, 2007, p. 22) captou justamente isso, ao ouvir os servidores dos cartórios pesquisados, de que a contratação de novos servidores nem sempre é eficaz para combater o acúmulo de serviço: para eles isso não resolve o problema do excesso de trabalho; preferem a qualificação ao aumento dos seus quadros.

baixa”. Nesse ponto, uma reflexão se impõe: ao que parece, se, de um lado, os magistrados atribuem “prioridade alta” à mobilização e valorização do “*staff*” (90%); de outro lado, os dados indicam que os respondentes não assumiriam como central o refazimento das rotinas e dos procedimentos então estabelecidos para que a unidade judiciária pudesse melhorar os seus serviços. Embora não haja mais elementos para uma conclusão definitiva, tais dados parecem apontar no sentido de que a liderança e a mobilização dos magistrados se dá mais em uma plano anímico e abstrato, não descendo a todos os níveis e planos, notadamente naqueles que tem relação direta com o fluxo processual.

Uma boa liderança implica não somente na mobilização do seu “*staff*” e da capacitação do mesmo para enfrentar as dificuldades do dia a dia (função da direção), mas também conduzir alterações estruturais nas suas tarefas e rotinas – isso integra a função de gestor (organização). Especialmente uma liderança mais horizontal e que saiba atuar e indicar os caminhos a serem seguidos pelo seu “*staff*”, em todos os aspectos da sua organização¹¹.

3.4 ATIVIDADES DE CONTROLE PARA A GESTÃO JUDICIÁRIA

A função de controle significa, em síntese, o acompanhamento do cumprimento das ordens e medidas (Fayol, 2007, p. 26) e, em um sentido mais amplo, o cumprimento do inicialmente planejado e a reflexão sobre os resultados obtidos, que aperfeiçoarão o futuro planejamento (Jucius; Schlender, 1972, p. 20). Nesse sentido, cabe ao controle a verificação do atingimento ou não das metas fixadas e o prognóstico de medidas em caso de não atingimento. A depender dos resultados obtidos – ou não –, há que se refazer o planejamento da organização para um novo ciclo.

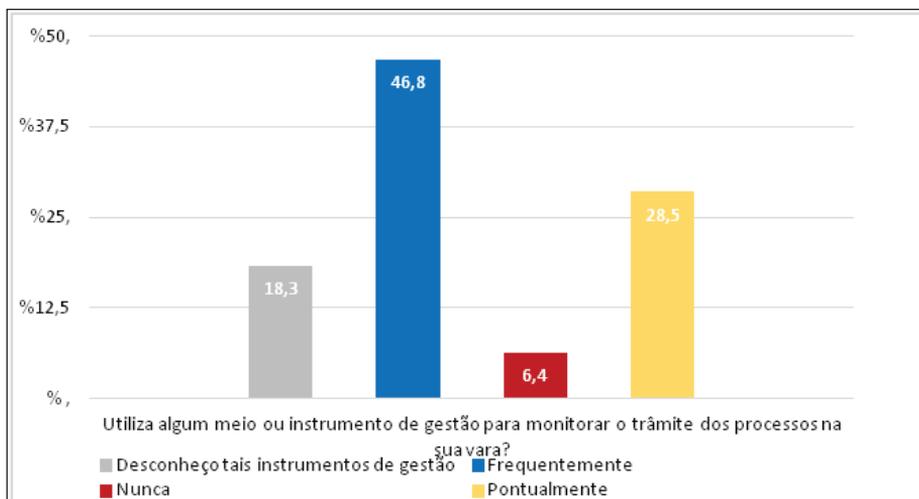
No âmbito da organização judiciária, porque não pautada pelo resultado de lucro, o controle é exercido a partir de outras referências. No Brasil, as políticas judiciárias trabalham usualmente com critérios de desempenho quantitativo, como tempo de duração e volume de processos. Pode-se considerar, por exemplo, se o desempenho do cartório/secretaria

11 Estudos apontam que, quando a satisfação dos objetivos sociais da organização são internalizados e assimilados pelo seu “*staff*”, mudanças efetivas podem ocorrer. No caso específico do Judiciário, novamente recorremos à pesquisa “Análise da gestão e funcionamento dos cartórios judiciais”, do Ministério da Justiça (Brasil, 2007, p. 39), na qual se constatou que a motivação e o comprometimento dos servidores com as suas atividades são diretamente influenciadas pelo juiz ou, então, pelo diretor do cartório/secretaria judicial. Aliás, essa mesma pesquisa apontou que, para a grande maioria dos servidores ouvidos nos cartórios pesquisados, o magistrado é considerado a pessoa mais importante para o funcionamento da justiça (35,9%), enquanto o seu diretor ou a sua diretora tem o percentual de 30,4%.

judicial melhorou no prazo de um ano ou dois anos, conforme projetado inicialmente; se se conseguiu diminuir ou mesmo julgar todos os processos mais antigos, também dentro de um período pré-determinado; se a pauta de audiência alcançou prazos melhores, de modo a estar mais próxima da data de ajuizamento da ação.

Este estudo procurou descrever as práticas de gestão/controle pela identificação de possíveis instrumentos e recursos para monitorar especialmente o fluxo processual, questão-chave para o desempenho do cartório ou da secretaria judicial. Nas figuras a seguir, vemos os resultados globais relativos à utilização desses instrumentos para monitoramento do trâmite processual, bem como do seu prazo razoável.

GRÁFICO 12: RECURSOS PARA O MONITORAMENTO DO FLUXO PROCESSUAL



Esta figura nos traz muitas informações importantes. Veja-se: primeiro, que 46,8% dos respondentes afirmaram atuar frequentemente no monitoramento do fluxo processual; 28,5% disseram fazer tal controle pontualmente. Tem-se nessa soma um percentual alto de controle do fluxo processual no importe de 75,3%. Na outra ponta dos resultados, tem-se que 18,3% não conhece qualquer instrumento para tanto e outros 6,4% sequer o utilizou – a totalizar 24,7% sob essa ótica.

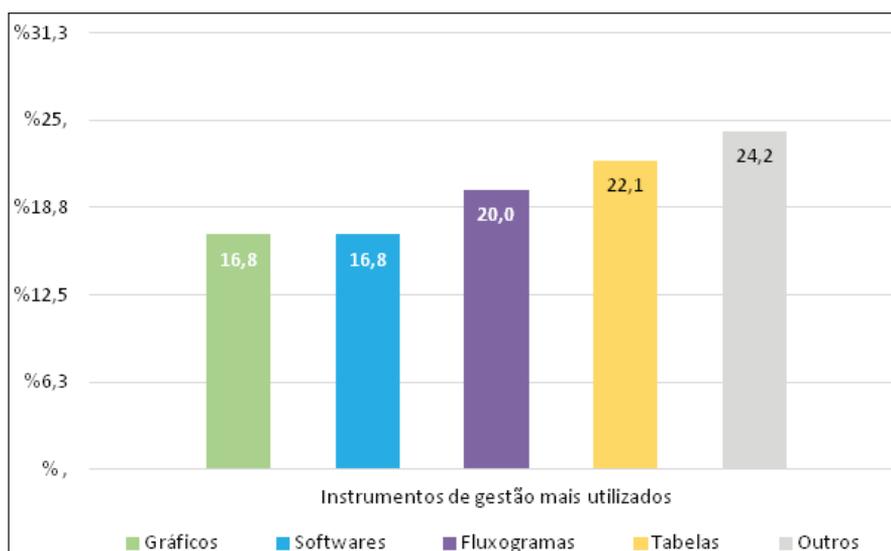
O ponto positivo é que o equivalente a 3/4 (três quartos) dos respondentes (75,3%) parece atuar para que se possa monitorar, de modo frequente ou mesmo pontual, o fluxo processual da sua vara, o seu andamento e

eventuais óbices que se apresentam ao mesmo, mediante a utilização de algum instrumento ou recurso para tanto. Um resultado muito expressivo.

Na outra ponta, tem-se um importe de 24,7% dos respondentes que não se valem de qualquer estratégia para fazer a leitura do seu fluxo processual – ou seja, algo equivalente a 1/4 dos respondentes.

Na mesma linha, a próxima figura diz respeito aos expedientes e/ou instrumentos mais comuns utilizados por aqueles que tentam visualizar e melhorar a eficácia do fluxo processual. Veja-se:

GRÁFICO 13: INSTRUMENTOS DE GESTÃO MAIS UTILIZADOS PARA MONITORAR O FLUXO PROCESSUAL



A figura em questão nos mostra alguns desses instrumentos ou recursos utilizados para tentar captar o fluxo processual e eventuais óbices ao seu trâmite. Nota-se que as “tabelas”, também chamadas de “planilhas”, são as mais utilizadas (22,1%), seguidas pelos “fluxogramas” (20%), “gráficos” e “softwares” (16,8%), e outros expedientes não especificados (24,2%).

As tabelas ou planilhas se constituem, ainda, um instrumento bem presente para tanto, talvez o mais antigo deles. Note-se que já há um esforço para se modernizar a leitura do fluxo processual mediante o uso de *softwares* – a indicar que já estamos incorporando ferramentas eletrônica-digitais, nesta fase de início de implantação dos processos eletrônicos no País. Cremos que esse viés será cada vez mais presente para o controle e ajuste do fluxo processual em um futuro próximo.

Voltemos ao que já se abordou aqui: o magistrado tem, em regra, tão só a formação jurídica. Despido de uma formação de administrador e das técnicas para melhor gerir um aparato burocrático, parece que o magistrado ou a magistrada que está à frente da unidade judiciária atua mais com base no empirismo e na improvisação, com os instrumentos e recursos que lhe são mais acessíveis, seguindo as suas intuições para tentar identificar eventuais óbices para um processamento eficaz.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenho e a efetividade das políticas públicas de gestão da Justiça brasileira – assim como a própria consolidação de um campo de estudos no tema – dependem, em boa medida, de como juízes e juízas se percebem e se comportam como gestores das respectivas unidades judiciárias.

Os dados trazidos neste artigo fornecem um cenário bastante dividido a respeito da gestão da justiça, resultante provavelmente de uma transformação em curso no paradigma de jurisdição como atividade e serviço público. Por um lado, o percentual de magistrados que confirma a importância e adota práticas de gestão judiciária cresceu a ponto de representar cerca da metade dos entrevistados. Por outro, não é nada desprezível a representação daqueles que problematizam a influência contemporânea da racionalidade gerencial sobre o exercício da jurisdição. Diferentes dados ilustram um cenário sensivelmente dividido.

De modo geral, magistrados e magistradas entrevistados parecem se sentir capazes de gerir a unidade judiciária, aí englobada a sua estrutura material e humana. Contrariamente, outro conjunto dos dados coletados revela as dificuldades e resistências a que o juiz ou a juíza acumule o papel de gestor da unidade judiciária.

Desprovidos, na maioria, de outra formação além da jurídica, vale destaque a preferência manifesta por quase 50% dos entrevistados a que o Judiciário institucionalize a função do “gestor judiciário”, profissional especificamente incumbido de administrar o cartório ou a secretaria judicial e que desincumbiria o juiz dessa função, ao menos diretamente. É também factível que o dado indique apenas a procura por soluções ao persistente fenômeno da morosidade no sistema judicial nacional, além daquelas tradicionalmente oferecidas pelas profissões jurídicas. Uma ou outra hipótese caminharia para solução oposta – a de se reconhecer e ampliar o papel de gestor ao juiz ou à juíza, como tem sido as políticas judiciárias da última dé-

cada, ou a de delegar oficialmente essa função a terceiros. Outras pesquisas precisarão avançar na identificação mais precisa dessa percepção.

As dúvidas sobre a incorporação de instrumentos de administração na justiça parte de refletir-se no percentual alto de magistrados e magistradas (42%) que afirmaram não terem participado de qualquer capacitação para tanto (seja por desconhecer tais cursos, seja por desinteresse, mesmo tendo conhecimento deles). A temática da gestão judiciária ainda enfrenta resistência e gera incômodo.

Por outro lado, os dados sugerem que, de um modo geral, magistrados e magistradas realizam algum tipo de planejamento para o funcionamento da unidade judiciária sob sua responsabilidade. Na maioria, adotam técnicas de fixar metas de trabalho; procuram delimitar o que fazer e como fazer, quando fixam determinadas rotinas e procedimentos para a sua organização; tentam conduzir adequadamente o aparato judicial-burocrático no seu dia a dia (direção); além de trabalharem com alguns instrumentos e recursos para melhor monitorar o fluxo processual (controle). Tais práticas configuram atos típicos da função de gestor, de acordo com o modelo teórico adotado.

Os dados, entretanto, não permitem afirmar que os magistrados estejam inteiramente capacitados para a administração judiciária, sobretudo em razão da falta de formação, baixa adesão em cursos de capacitação e dúvida relevância dada à gestão para o fim de melhoria da prestação dos serviços judiciais. Sugerem, ainda assim, que a gestão judiciária é conhecida e considerada funcional, mas não é totalmente reconhecida nem internalizada na atividade jurisdicional.

O ideário de acesso à justiça envolve uma variedade de fenômenos e é determinado por causas múltiplas e complexas. O funcionamento do Poder Judiciário, em grande medida constituído pela percepção e pelas práticas dos seus principais atores institucionais, está entre elas. É possível que o serviço público de justiça não se limite tão só a um aparato burocrático com função de receber, processar e julgar demandas judiciais. Não apenas regras processuais respondem pelo fluxo dos processos do seu início ao seu final. A estrutura e a organização desse complexo aparato também parecem ser cada vez mais determinante para a obtenção do resultado final, que é o de prestar a jurisdição com qualidade e com maior efetividade (prazo razoável) aos cidadãos (Alves da Silva, 2010, p. 64). A reflexão sobre a gestão judiciária e dos seus supostos impactos positivos sobre a prestação jurisdicional podem contribuir para a melhoria da organização e do funcionamento do aparato judiciário brasileiro e, mais amplamente, na busca incessante pelo ideário mais amplo de acesso à justiça no Brasil.

REFERÊNCIAS

- ALVES DA SILVA, P. E. (Coord.). *Análise da gestão e funcionamento dos cartórios judiciais (relatório de pesquisa)*. Brasília: Ministério da Justiça, 2007.
- _____. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010.
- BARNARD, Chester I. Barnard. *As funções do Executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.
- BERTALANFFY, Ludwig von. *Teoria geral dos sistemas*. Fundamentos, desenvolvimento e aplicações. 8. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2015.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Emenda Constitucional nº 45, de 8 de dezembro de 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm>. Acesso em: 6 jul. 2018.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 198, de 1º de julho de 2014. Brasília/DF, 2014. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2733>>. Acesso em: 6 jul. 2018.
- _____. Pesquisa justiça em números. Brasília/DF, 2018. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/09/8d9faee7812d35a58cee3d92d2df2f25.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2018.
- FALCÃO, Joaquim. Estratégias para a reforma do Judiciário. In: RENAULT, Sérgio Rabello Tamm; BOTTINI, Pierpaolo (Org.). *Reforma do Judiciário*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GEORGE JR., Claude S. *História do pensamento administrativo*. São Paulo: Cultrix, 1974.
- HAMPTON, David R. *Administração contemporânea*. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- JUCIUS, Michel J.; SCHLENDER, William E. *Introdução à administração*. Elementos da ação administrativa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1972.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. *Teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SILVA, Edison Aurélio da. *Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SADEK, Maria Tereza. Acesso à justiça: um direito e seus obstáculos. *Revista da Universidade de São Paulo (USP)*, São Paulo, n. 101, p. 55-66, mar./abr. 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/87814/90736>>. Acesso em: 1º jul. 2018.
- WEBER, Max. *Economia e sociedade*. 4. ed. Brasília/DF: Editora Universidade de Brasília, 2014.

Sobre os autores:

Paulo Alves da Silva | *E-mail:* pauloeduardoalves@usp.br

Mestre, Doutor e Livre-Docente em Direito pela Universidade de São Paulo. Pesquisador visitante junto ao Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, ao Center for Studies of Law and Society (UCBerkeley) e ao Global Legal Studies Institute (UWMadison).

Paulo Ricardo Arena Filho | *E-mail:* pauloarena@uol.com.br

Mestre em Direito pela Universidade de São Paulo.

Data da submissão: 19 de março de 2019.

Data do aceite: 25 de junho de 2019.