

IV ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO E SUSTENTABILIDADE II

ELCIO NACUR REZENDE

MARIA CLAUDIA DA SILVA ANTUNES DE SOUZA

JERÔNIMO SIQUEIRA TYBUSCH

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte deste anal poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

Diretora Executiva - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini - UNIVEM/FMU - São Paulo

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Representante Discente: Prof. Dra. Sinara Lacerda Andrade - UNIMAR/FEPODI - São Paulo

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - ESDHC - Minas Gerais

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM - Rio de Janeiro

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - Ceará

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Daniela Marques De Moraes - UNB - Distrito Federal

Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - UNIVEM - São Paulo

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie - São Paulo

Comunicação:

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - Paraíba

Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro - UNOESC - Santa Catarina

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Prof. Dr. José Barroso Filho - ENAJUM

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - São Paulo

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - Paraná

Eventos:

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - Minas Gerais

Profa. Dra. Cinthia Obladen de Almendra Freitas - PUC - Paraná

Profa. Dra. Livia Gaigner Bosio Campello - UFMS - Mato Grosso do Sul

Membro Nato - Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UMICAP - Pernambuco

D597

Direito e sustentabilidade II [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Elcio Nacur Rezende; Jerônimo Siqueira Tybusch; Maria Claudia da Silva Antunes De Souza – Florianópolis: CONPEDI, 2021.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5648-417-4

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Constitucionalismo, desenvolvimento, sustentabilidade e smart cities.

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Direito. 3. Sustentabilidade. IV Encontro Virtual do CONPEDI (1: 2021 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



IV ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO E SUSTENTABILIDADE II

Apresentação

APRESENTAÇÃO

É com muita satisfação que apresentamos o Grupo de Trabalho e Pesquisa (GT) denominado “Direito e Sustentabilidade II,” do IV Encontro Virtual do CONPEDI , realizado por web conferencia, com enfoque na temática “CONSTITUCIONALISMO, DESENVOLVIMENTO, SUSTENTABILIDADE E SMART CITIES”, o evento foi realizado entre os dias 09 a 13 de novembro de 2021.

Trata-se de publicação que reúne 20 (vinte) artigos que guardam o rigor da pesquisa e o cuidado nas análises, que tiveram como objeto de estudos balizados por referencial teórico da mais alta qualidade e realizadas por pesquisadores comprometidos e envolvidos com a busca da efetividade dos direitos socioambientais. Compõe-se de artigos doutrinários, advindos de projetos de pesquisa e estudos distintos de vários programas de pós-graduação do Brasil, que colocam em evidência para debate da comunidade científica assuntos jurídicos relevantes. Assim, a coletânea reúne gama de artigos que apontam questões jurídicas relevantes na sociedade contemporânea.

A produção intelectual, que ora apresentamos, certamente servirá de instrumento para futuras reflexões e quiçá para o efetivo avanço na tutela do meio ambiente, tão primordial para a satisfação das necessidades das presentes e futuras gerações.

Boa leitura!

Prof^a. Dr^a. Maria Cláudia da Silva Antunes de Souza

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI/ SC

Prof. Dr. Elcio Nacur Rezende

Escola Superior Dom Helder Câmara

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch

Universidade Federal de Santa Maria

**GESTÃO JUDICIÁRIA DE EXCELÊNCIA: UMA FERRAMENTA AO PODER
JUDICIÁRIO NA BUSCA DA CONSECUÇÃO DOS OBJETIVOS DE
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA AGENDA 2030**

**EXCELLENCE IN JUDICIAL MANAGEMENT: A TOOL FOR THE JUDICIARY
TO ACHIEVE THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS OF AGENDA 2030**

Rafael de Araújo Rios Schmitt ¹

Resumo

O artigo tem como objetivo discutir as contribuições que a gestão judiciária de excelência pode oferecer como ferramenta ao Poder Judiciário no alcance dos ODS da Agenda 2030. Quanto à metodologia utilizada, foi a bibliográfica. Como resultados, indica-se que o Poder Judiciário brasileiro se mostra alinhado à coesão global que a Agenda 2030 propõe; que a figura do juiz-gestor demonstra-se indispensável para o controle da crescente demanda judicial; e que a gestão judiciária de excelência, contribui ao alcance dos ODS. Conclui-se que a gestão judiciária de excelência constitui-se em ferramenta valiosa para promover a consecução das propostas da Agenda 2030.

Palavras-chave: Gestão de excelência, Agenda 2030, Objetivos de desenvolvimento sustentável, Gestão judiciária, Juiz-gestor

Abstract/Resumen/Résumé

The article aims to discuss the contributions that excellence in judicial management can offer as a tool to the Judiciary in achieving the SDGs of Agenda 2030. The research methodology was bibliographic. The results indicate that the Brazilian Judiciary is aligned with the global cohesion proposed by Agenda 2030; that the figure of the judge-manager proves to be indispensable to control the growing judicial demand; and that excellence in judicial management contributes to the achievement of the SDGs. We conclude that excellence in judicial management is a valuable tool to promote the achievement of the proposals of the Agenda 2030.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Management excellence, Agenda 2030, Sustainable development goals, Judicial management, Judge-manager

¹ Mestrando em Ciência Jurídica, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência Jurídica da Univali. Especialista em Direito e Gestão Judiciária. Juiz de Direito vinculado ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

1. INTRODUÇÃO

A Agenda 2030 estabelecida, em 2015, pela Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas constitui-se em diretriz que almeja unir esforços mundiais em prol de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, cuja finalidade última é a de promoção de direitos humanos em busca de um futuro melhor.

O Poder Judiciário, no seu papel de garantidor de direitos, detém relevância para o cumprimento das finalidades propostas nessa Agenda. Em adição, em um contexto de multiplicação de demandas, é exigido do magistrado atitude diferenciada e pró-ativa, com uma atuação de gestão judicial, a fim de ampliar o acesso à justiça e entregar uma prestação jurisdicional célere.

A gestão de excelência, matéria até então reservada, em sua maioria, ao campo da atividade privada, ganha espaço no debate das instituições públicas. O Conselho Nacional de Justiça - CNJ, na esteira do avanço nas discussões, tem incentivado a observância de regras administrativas pelos Tribunais em todo o país, como a adoção de Estratégia Nacional do Poder Judiciário. O CNJ possui, em seu sítio eletrônico (2021), campo destinado à “Gestão da Justiça”, onde facilmente se lê várias iniciativas no campo gerencial, como, por exemplo, “Boas Práticas”, e, inclusive, espaço específico, dentro da aba “Sustentabilidade” para tratar da Agenda 2030. Também registra-se o Prêmio CNJ de Qualidade, que tem como objetivo “estimular os tribunais brasileiros na busca pela excelência na gestão e planejamento; na organização administrativa e judiciária; na sistematização e disseminação das informações e na produtividade, sob a ótica da prestação jurisdicional” (2019, p.3).

Com o contexto acima apresentado, indica-se que o objetivo geral do presente artigo reside em discutir as contribuições que a gestão judiciária de excelência pode oferecer como ferramenta ao Poder Judiciário no alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030.

Para alcançar o objetivo, esse artigo foi dividido em três partes: na primeira, efetuou-se uma exposição acerca da Agenda 2030 e seus objetivos, inclusive seus desdobramentos perante o Poder Judiciário; na segunda, reflete-se acerca da gestão judiciária e o papel do juiz-gestor; e, na última, apresenta-se a gestão judiciária de excelência e sua importância para a entrega de uma prestação judicial efetiva e célere.

Quanto à metodologia, a caracterização segundo a fonte de dados foi o bibliográfico.

Para Vergara (2007), referida investigação fornece instrumental analítico proveitoso a qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode se esgotar em si mesma. Assim, a coleta de dados, a fim de juntar as informações necessárias à construção dos raciocínios em torno dos objetivos propostos, foi realizada exclusivamente por meio das fontes: livros, dissertações, sítios na internet e periódicos científicos.

Justifica-se este estudo, pela relevância social do tema, em nível global e local, assim como para o aprimoramento dos estudos da ciência jurídica no âmbito dos temas aqui abordados.

2. A AGENDA 2030 E OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Em 2015, a Organização das Nações Unidas (ONU), em Assembléia Geral, adotou diretrizes para as ações da comunidade internacional rumo a um desenvolvimento sustentável. O documento apresentado por ocasião das lideranças mundiais ficou conhecido como Agenda 2030.

Pode-se afirmar que a providência adotada guarda, em realidade, concatenação lógica com os estudos e ações iniciados muitas décadas antes. Com efeito, o tema, sob o ponto de vista do desenvolvimento humano e impacto social, já foi abordado, segundo indicaram Garcia e Bendlin (2011), nos idos de 1970, pelo Clube de Roma juntamente com o *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), ao apresentar o Relatório Meadows, que, posteriormente, daria ensejo à Conferência das Nações Unidas Sobre o Meio Ambiente Humano e, por sua vez, à Declaração de Estocolmo de 1972, que reuniu 113 países, 19 órgãos intergovernamentais e 400 organizações.

De acordo com Aurélio Sobrinho (2008), uma década após, a ONU cria uma comissão com o objetivo de refletir sobre os problemas ambientais - a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento -, a qual, em 1987, apresenta o Relatório Brundtland: Nosso Futuro Comum. Conforme aponta o referido autor, o intento residiu em estabelecer novas formas para se perceber o desenvolvimento econômico, com atenção à perspectiva ambiental, dentro do que se conceituou como desenvolvimento sustentável, qual seja, “aquele que satisfizesse as necessidades das gerações presentes, sem entretanto condenar as necessidades das gerações futuras” (2008, p.11).

Deve-se ainda registrar que, nos anos que se seguiram, diversos foram os encontros

centrados nessa temática, da qual se pode destacar de acordo com Guimarães e Fontoura (2012): Rio 92 (Cúpula da Terra), a Cúpula de Johannesburgo de 2002, a Rio +10 (Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável) e Rio +20. Nesta lacuna de tempo, em 2000, a Assembleia das Nações Unidas estabeleceu os Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM), num total de oito, como um norte, dentro de critérios de solidariedade, para diminuir a pobreza extrema até o ano de 2015 (PEREIRA *et.at.*, 2009). Nesse contexto, para Torres (2019), a Agenda 2030 seria principalmente fruto do trabalho realizado na Rio +20, todavia se baseando, em grande parte, nos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, os quais, por sua vez, teriam se mostrado insuficientes ao fim almejado dada a ampla dimensão dos problemas.

A citada autora (2019) ainda expõe que o propósito da Agenda 2030 consiste em buscar “fortalecer a paz universal e a erradicação da pobreza, com a implementação de medidas transformadoras destinadas a direcionar o mundo para um caminho sustentável e resiliente” (2019, p.111). Igualmente Zeifert, Cenci e Manchini (2020) indicam que aludido documento compila importantes contribuições documentadas e ratificadas por chefes de Estado e de governo e altos representantes de 193 Estados-membros da ONU, e representa uma indispensável ferramenta de inclusão sustentável da sociedade, porquanto visa, de modo nítido, à erradicação da pobreza e à promoção de uma vida digna para todos os habitantes do planeta.

No sítio eletrônico “Plataforma-Agenda 2030” (2021), mantido pela Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), é possível extrair que o documento propõe 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e, para tanto, prevê 169 metas. Esclarece-se ainda que os ODS são o núcleo do programa institucional, sendo integrados e indivisíveis e que mesclariam, de maneira equilibrada, três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental. Em resumo, conforme concluem, mostram-se como uma lista de tarefas a serem executadas pelos governos, sociedade civil, setor privado e todos cidadãos na senda coletiva rumo a um 2030 sustentável.

Segundo ainda consta da “Plataforma-Agenda 2030” (2021), os objetivos foram assim classificados: 1. erradicação da pobreza; 2. fome zero e agricultura sustentável; 3. saúde e bem-estar; 4. educação de qualidade; 5. igualdade de gênero; 6. água potável e saneamento; 7. energia acessível e limpa; 8. trabalho decente e crescimento econômico; 9. indústria, inovação e infraestrutura; 10. redução das desigualdades; 11. cidades e comunidades

sustentáveis; 12. consumo e produção responsáveis; 13. ação contra a mudança global do clima; 14. vida na água; 15. vida terrestre; 16. paz, justiça e instituições eficazes; 17. parcerias e meios de implementação.

As interconexões e a natureza integrada dos ODS, segundo ainda se expõe na Plataforma-Agenda 2030 (2021), são fundamentais para assegurar que o propósito da Agenda 2030 se concretize, e, para tanto, o Brasil enfatizou a importância de se construir uma cultura de integração temática, de forma a evitar a abordagem fragmentada que poderia impedir o cumprimento da referida Agenda em sua integralidade. A integração equilibrada, das três dimensões do desenvolvimento sustentável (a econômica, a social e a ambiental), pode ser demonstrada pela figura abaixo.



Fonte: Plataforma Agenda 2030 (2021).

Assim, como se denota, a Agenda 2030 sintetiza um legado histórico de luta internacional por um futuro melhor dentro de um conceito de Sustentabilidade e presta-se a servir de instrumento de coesão, alinhando as ações em plano mundial para objetivos afins. A tarefa, no entanto, representa enorme desafio, com fatores inúmeros a serem avaliados e repensados, o que justifica a variedade e o número dos seus objetivos e metas.

2.1 Papel do Judiciário na implementação dos ODS

O Poder Judiciário, como parte integrante da sociedade, não se mostra alijado do referido processo de coesão global em prol de uma sociedade melhor. Aliás, sua própria condição secular de garantidor de direitos, por si, já imporia sua atuação, de forma a ser parte integrante da solução da grande problemática global.

De início, é válido destacar, como fizeram Mendes e Branco (2015), que o princípio da proteção judicial efetiva representa pedra angular do sistema de proteção de direitos. Como bem destacado por Dallari (1996), nas sociedades democráticas modernas, submetidas ao império do direito, configura encargo do Poder Judiciário o resguardo dos direitos humanos em hipótese de lesão ou ameaça.

Com efeito, a análise preliminar das categorias em que se encerram os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável revelam, com clareza, a pretensão de tutela de direitos humanos, aqui compreendidos na lição de Sarlet (2018) como os de contornos mais amplos e imprecisos que os direitos fundamentais - que nascem e se encerram no contexto das Constituições -, e que se referem ao ser humano como tal, isto é, pelo simples fato de se tratar de pessoa humana. Sua menção é, por conseguinte, necessária, visto que a Agenda 2030 propõe ação global de plano internacional, e não unicamente providências a um único Estado-membro.

Justamente por possuir referido escopo, nota-se, num primeiro momento, a relevância do papel do Judiciário na consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, porquanto se trata da instituição racionalizada pelo Estado de forma a buscar a justiça e a proteção de direitos. Em tal situação, numa visão mais ampla, sua atuação não se restringe a um único ODS em específico, mas sim permeia, ainda que com intensidades diferentes, todas as categorias destacadas pelas Nações Unidas. É o que acontece, por exemplo, quando uma decisão judicial tutela a igualdade de gêneros (ODS número 5) para cancelar a união homoafetiva, como o feito pela Suprema Corte Brasileira na Ação Direta de Inconstitucionalidade n. 4.277, já nos idos de 2011.

Não obstante, existe também Objetivo de Desenvolvimento Sustentável mais diretamente ligado ao Poder Judiciário, qual seja, o de número 16 (Paz, Justiça e Instituição Eficazes), que, consoante se extrai da portal eletrônico da Agenda 2030 mantida em parceria

pelo PNUD e Ipea (2021), possui, como escopos primordiais, “promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis”. Muito embora justiça, seguramente, possa ser um conceito mais amplo que Poder Judiciário, inegável que as metas estabelecidas fazem, em maior ou menor grau, alusão à instituição judicial. Do referido site (2021), extrai-se, por exemplo: 16.b promover e fazer cumprir leis e políticas não discriminatórias para o desenvolvimento sustentável; e 16.a fortalecer as instituições nacionais relevantes, inclusive por meio da cooperação internacional, para a construção de capacidades em todos os níveis, em particular nos países em desenvolvimento, para a prevenção da violência e o combate ao terrorismo e ao crime.

Existem outras duas metas que se encaixam perfeitamente ao propósito da presente pesquisa, expressamente mencionadas no citado sítio eletrônico (2021): 16.6 desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis; e 16.3 promover o Estado de Direito, em nível nacional e internacional, e garantir a igualdade de acesso à justiça para todos.

Salles (2019) destaca que acesso à justiça integra a categoria de direitos humanos, positivada em Declarações Internacionais e Constituições de inúmeros países e, mesmo naqueles em que não expressamente previsto no ordenamento interno, é considerado implícito na sistemática da separação dos Poderes do Estado, sendo essencial nos ordenamentos democráticos. Por outro lado, o desenvolvimento de uma instituição judicial eficaz passa seguramente por garantir os meios para a célere prestação jurisdicional, dentro de uma percepção de duração razoável do processo, porquanto, segundo alertou Halbritter (2005), a morosidade perpetua a lesão a um direito, pode causar a ineficácia da decisão judicial a ser proferida e serve de desincentivo àqueles sem condições de arcar com os custos prolongados do processo. Em cotejo, pode-se afirmar que a ineficácia da instituição judicial decorrente da ausência de celeridade na entrega da prestação jurisdicional esvazia o objetivo democrático de tutela de direitos almejada com o acesso à justiça.

Todavia, seguramente se mostra desafiante sob diversas perspectivas a celeridade da justiça. Apenas para se ater ao campo mais prático, no âmbito brasileiro, tramitavam até o final do ano de 2020, segundo anunciou o Conselho Nacional de Justiça (2021), mais de 75 milhões de ações judiciais para um total de 17.988 magistrados - isto é, uma média de 4.169 processos por juiz -, sendo que o ingresso anual de casos novos correspondeu a um total de

25,8 milhões de processos, dos quais 96,9% peticionados pela via eletrônica.

Os números transparecem o tamanho da responsabilidade que recai sobre o Poder Judiciário. Mas não só, o imenso volume processual mostra-se, certamente, como um dos fatores que prejudica o desfecho célere aos casos que aportam ao Judiciário a cada dia e, por conseguinte, torna-se um óbice a prejudicar o cumprimento das diretrizes estabelecidas na Agenda 2030.

Para remediar a problemática, entre as soluções ofertadas, encontra-se a gestão judiciária de excelência, que almeja ressaltar a importância da compreensão do papel do juiz e da coordenação de suas atividades, de modo a otimizar a entrega da prestação jurisdicional em tempo hábil. Em outros termos, referida ferramenta, que será especificada a seguir, põe-se a serviço do juiz e do Poder Judiciário, com o propósito claro de impulsionar os esforços em prol do acesso à justiça e de uma maior eficácia da instituição judicial e dos direitos que visa a tutelar, tudo dentro da esteira das diretrizes mundiais de um desenvolvimento sustentável.

3 GESTÃO JUDICIÁRIA: O PAPEL DO JUIZ GESTOR

3.1 Gestão Judiciária

Segundo Schmitt (2015), nas últimas décadas, o Brasil e o mundo sofreram fortes transformações: Constituição de 1988; aumento da complexidade das relações judiciais; avanços tecnológicos; ondas de acesso à justiça; globalização etc. Esses e outros fatores costuraram um cenário de multiplicação de ações propostas em juízo e se expôs a fragilidade do Poder Judiciário em enfrentar a demanda crescente, o que fortaleceu, em alguns casos, a ideia de lentidão e morosidade dos serviços prestados à população.

Dentre as alternativas que surgiram, está aquela que defende o uso da visão gerencial a fim de possibilitar uma gestão célere e racional dos processos judiciais e administrativos dentro do Poder Judiciário. Sob o ponto de vista pragmático, conforme aduziu Schmitt (2015), a questão pode ser examinada em dois momentos: de início, apenas se começou a dar mais valor a determinadas práticas que faziam alguns juízes ou tribunais se destacarem frente aos demais em áreas, por exemplo, como produtividade ou organização de pessoas; já em um momento posterior, passou-se a perceber que a visão deveria ser necessariamente mais ampla, englobando, de fato, conhecimentos técnicos daqueles envolvidos com a Ciência da Administração.

No primeiro cenário, apontou Schmitt (2015) que o relevante era a prática em si, e não a conscientização de um mecanismo técnico com influência multidisciplinar. A matéria era “tratada com certa reserva e discrição na Magistratura. Aliás, essa a característica principal do velho paradigma do juiz, que não assumia sua face de gestor, atividade-meio da prestação jurisdicional” (VIEIRA, 2008, p.14).

Em termos conceituais, a gestão judiciária pode ser definida como:

“conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pelo Poder Judiciário com escopo de se alcançar uma entrega da prestação jurisdicional excelente. A gestão otimiza o funcionamento da unidade judiciária através da tomada de decisões racionais fundamentadas pelo gestor como forma de caminhar para o desenvolvimento e satisfação das necessidades dos jurisdicionados”. (BEZERRA, 2008, p.66)

Ou ainda:

A gestão judiciária é, em outras palavras, o grupo ou aparato de medidas postas à disposição dos magistrados para garantir a plena afetação de todos os recursos disponibilizados pelo Judiciário com a finalidade precípua de se alcançar um serviço judiciário de qualidade e, por corolário, uma entrega da prestação jurisdicional célere, eficaz e efetiva. Visa a otimizar o funcionamento de todo o aparato judiciário da unidade, com tomada de decisões focadas na missão primeira da instituição que é a de realizar justiça, não se limitando, como entendem alguns, à simples aplicação justa e correta do orçamento do Poder (REIS, 2010, p.101).

Deste modo, verifica-se que a gestão judiciária é método administrativo focado nas práticas judiciais, com o intuito de possibilitar uma organização lógica e racional dos referidos serviços de modo a obter uma prestação jurisdicional célere e justa. É, conclui Schmitt (2015), uma ferramenta que não ditará o conteúdo das decisões judiciais (leia-se, despacho, decisões e sentenças), no entanto direcionará os trabalhos do magistrado e da equipe que forma a unidade jurisdicional com o objetivo de otimizar as linhas produtivas e dar mais efetividade à jurisdição.

Segundo Guimarães e Évora (2004, p.74), o esforço na organização do método “deve ser fruto de um processo sistematizado, que envolve o estudo do problema a partir de um levantamento de dados, produção de informação, estabelecimento de propostas de soluções, escolha da decisão, viabilização e implementação da decisão”. Isto é, “Necessária tanto para ajudar a identificar problemas quanto para solucioná-los, a informação torna-se um recurso e, como tal, deve ser tratada como algo de valor fundamental” (TARAPANOFF, 1995, p.16), razão pela qual a estatística se mostra fator importante para a tomada de decisão gerencial na unidade (IGNÁCIO, 2012).

3.2 O Juiz-gestor

Por longo tempo, não se observou o Direito e a Administração como disciplinas que poderiam se auxiliar e se beneficiar mutuamente, a prejudicar a consolidação da temática da gestão judiciária. Deste modo, como anotou Artur de Souza (2012), enfrentam-se enormes dificuldades a fim de que os intercâmbios interdisciplinares sejam, de fato, realidade na capacitação e formação gerencial do juiz, visto que, segundo o autor, ainda impera, constantemente, uma perspectiva conservadora no sentido de compartimentalizar o conhecimento jurídico, como se fosse autossuficiente para a realização de seus objetivos.

Com o fomento do debate acerca da morosidade judicial e a evolução nos conhecimentos técnicos da Administração por parte dos operadores do direito, foi que se destacou a importância da gestão judiciária. Nas palavras de Bezerra (2008, p.56), o juiz da atualidade deve superar o imaginário de que sua função é restrita a despachar e sentenciar processos, pois “precisa ter responsabilidade social e contribuir com o Judiciário utilizando as armas de que dispõe para que o jurisdicionado tenha pleno acesso à Justiça”.

O desconhecimento dos magistrados acerca dos instrumentos de gestão implica possibilitar, como, por exemplo, frisou Wanderlei dos Reis (2010, p.101), que, em certos casos, se admita a existência de “ações que, muitas vezes, se refletem em gastos públicos impróprios ou equivocados, inadequação do aparato judiciário, ineficiência na prestação do serviço judiciário e em prejuízos ao erário”. É justamente por isso que, atualmente, o tema vem evoluindo gradualmente, de forma a não se aceitar mais omissões que possam trazer prejuízos à atuação jurisdicional e, por consequência, à população.

Na esteira desses debates, passou-se a se defender a necessidade da atuação de um juiz-gestor, isto é, “um juiz conhecedor de técnicas de gestão, que busque a eficiência em tudo que faz e que saiba se valer, por exemplo, da utilização de indicadores e metas de desempenho no exercício do seu mister diário” (REIS, 2010, p.101). Isso porque, é indispensável que se tenha em mente que a atuação do juiz abarca atividades relacionadas “ao planejamento, organização, direção e controle dos serviços administrativos, administração do tempo, delegação de funções, avaliação de serviços e gestão com pessoas” (LOPES, 2009, p.1). Justamente por isso é que “ao juiz não basta mais somente saber julgar; tem que adotar práticas de gestão para conseguir desempenhar bem as suas funções” (ABREU, 2012, p.349).

E mais, todo juiz, independentemente de ocupar uma função administrativa, deve

priorizar a “racionalização dos serviços judiciários, como atendimento ao público e aos advogados, com o estreitamento comunicativo com os demais órgãos públicos, entidades de classe e com outras esferas da sociedade civil organizada” (BEZERRA, 2008, p.65). Nos dizeres de Tâmara Dias (2009, p.13), cabe ao juiz administrador, que atuará na busca de soluções eficientes e práticas na conquista da produtividade por meio de mecanismos inovadores, o “comprometimento com a otimização de recursos públicos, desburocratizando procedimentos, produzindo recursos de qualidade e gerindo pessoas comprometidas e motivadas”. Para tanto, “aliança entre o Direito e a ciência da Administração, poderia emprestar valioso subsídio à revisão e à modernização dos métodos de gerenciamento do serviço judiciário” (BEZERRA, 2008, p.65).

No entanto, deve-se destacar que a necessidade de um juiz-administrador ou juiz-gestor não é ideia que repousa em unanimidade. Há quem defenda que, de uma forma geral, a gestão judiciária – aqui considerada no seu amplo senso – deveria ser alvo de tratamento por pessoa com formação exclusiva na área de Administração, o que, em sua maioria, se faz em prol de se preservar a atividade fim do Poder Judiciário¹. Tal visão, todavia, também é objeto de críticas, como bem pontuou Wanderlei dos Reis (2010, p.102-103):

Nesse sentido, pode-se afirmar, sem dúvida, que todo juiz é um gestor, embora haja resistência quanto a isso por parte de alguns. Registre-se que muitos magistrados ainda questionam essa condição, alegando, principalmente, que tal dever imposto ao juiz não possuiria nenhum amparo legal, do que discordamos, porque, no mínimo, é notório que o juiz administra o fluxo de milhares de processos, controlando e gerenciando a serventia de sua Vara Judicial, com suas instalações, seu mobiliário e seus servidores, além de muitas vezes lhe ser incumbida a tarefa, também, de gestor de toda unidade judiciária, como juiz diretor do foro. De qualquer forma, numa ou noutra situação, sempre pesando inexoravelmente sobre os seus ombros, como membro do Poder, a responsabilidade (num sentido lato) pela célere tramitação dos feitos, ante a inteligência e peremptoriedade do art. 125, do Código de Processo Civil, que dispõe que o juiz dirigirá o processo.

Nessa mesma linha, José Leal Vieira (2008, p. 23):

[...] aquela visão conservadora de que cumpre ao Juiz apenas exercer suas funções jurisdicionais propriamente ditas se mostra um equívoco. É que o juiz, ao longo de toda a sua carreira, efetivamente exercerá micro gestões. Desde o momento em que for classificado na sua primeira unidade jurisdicional ele assumirá também esse

¹ Essa, por exemplo, foi a opinião emitida, em 2013, pelo Secretário da Reforma do Judiciário, vinculado ao Ministério da Justiça, Flávio Croce Caetano, em encontro organizado pelo Tribunal Regional Federal da 3ª Região entre magistrados, advogados e representantes de classe para discutir a implantação do processo judicial eletrônico na Justiça Federal. A matéria consta do Conjur intitulada: “Juiz não deve gerir”, diz secretário da Reforma”. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2013-abr-20/tribunal-gerido-administrador-secretario-reforma>>. Acesso em: 12. mar. 2021

papel de administrador. A sua atuação não se limita à prestação jurisdicional. É certo que ele também exercerá, concomitantemente, funções administrativas próprias, quando assumir a Direção do Foro. [...] Mas o certo é que todo o juiz sempre terá funções administrativas, que servirão de base para a efetividade da prestação jurisdicional de sua Comarca ou Vara.

Deste modo, verifica-se que o perfil juiz-gestor mostra-se uma atual tendência necessária ao bom desempenho das atividades cotidianas dos magistrados. Ressalte-se que isso não altera o fim primordial da atuação jurisdicional, que é o ato decidir. Há apenas a compreensão de que a gestão judiciária pode ser uma ferramenta facilitadora e instrumentalizadora desse ato intelectual.

4. GESTÃO JUDICIÁRIA DE EXCELÊNCIA

A efetiva e célere prestação jurisdicional perpassa pela ideia de organização e otimização dos métodos de trabalho do juiz. Seguramente, o ofício judicante é intimamente ligado à atividade intelectual necessária à tomada de decisões, e este seu primordial fim. Todavia, negar a importância da aplicação de conceitos de gestão no cotidiano da atividade judicial é, no mínimo, deixar de maximizar o potencial da prestação jurisdicional entregue em total prejuízo à sociedade.

Hoje, é praticamente impossível se falar em gestão sem associá-la à excelência. Não obstante, os conceitos não nasceram juntos, ao menos historicamente, conquanto se possa vislumbrar uma relação íntima e intuitiva desde os primórdios do desenvolvimento da Ciência da Administração. Para entender o que se expôs, faz-se necessária inicialmente uma conceituação em separado dos referidos termos, que são abertos.

Gestão, para Dias (2002, p.10), é “lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz”. Em outras palavras, seria a ação pela qual se tenta “obter sucesso de controlar com eficiência ações, processos e propostas que envolvem um conjunto de fatores: pessoas, empresa, produtos, serviços, investimentos e clientes” (SOUSA, 2013, p.13)².

Já o termo excelência, por sua vez, é definido por Aurélio Buarque de Holanda Ferreira (1993, p.237) como “1. Qualidade de excelente; primazia”. Para Weiszflog (2014), no

² Entre os estudiosos, não há consenso acerca da diferença entre gestão e administração. Existe corrente crítica no sentido de que gestão incorpora a administração, de modo que esta seja apenas mais uma das funções necessárias ao seu desempenho (DIAS, 2002, p.10). Há quem defenda justamente o oposto, descrevendo que a gestão trata de níveis especializados da administração (FIORILLO, 2012, p.22).

Dicionário Michaelis, repete-se a definição dada, acrescentando “2. Superioridade de qualidade. (...) Por excelência: excelentemente, no mais alto grau”. Para arrematar, Francisco Bueno (1983, p.466), em seu Dicionário Escolar da Língua Portuguesa, é mais sucinto e direto ao resumir o significado da palavra estudada unicamente como “perfeição”.

Apresentados os conceitos, deve-se registrar que a união semântica dos dois não encontra uniformidade entre os estudiosos que, por vezes, utilizam a expressão “Gestão por Excelência”, “Gestão da Excelência”, “Gestão de Excelência”, “Gestão para Excelência”, “Excelência em Gestão” ou ainda “Gestão de Qualidade Total”, a depender do caso, entre outros. Essa situação torna-se entrave para efetuar uma análise da evolução conceitual do termo e, até mesmo, para expor uma simples definição, haja vista que, com frequência, se está mais preocupado em estudar os métodos e consequências da prática da gestão de excelência, do que necessariamente em defini-la.

A despeito disso, pode-se mencionar, por exemplo, que, para Grisci *et al* (2004, p.167), gestão de excelência consiste na adoção de novas práticas administrativas voltadas a possibilitar que se produza mais do que os concorrentes, enfatizando, especialmente, a “primazia do êxito, a supervalorização da ação, a obrigação de ser forte, a adaptabilidade e o desafio permanentes, recompensas materiais individualizadas, polivalência da mão-de-obra e recrutamento seletivo”. Para tal tipo de gestão, “tornam-se necessários a obtenção e o tratamento contínuo de dados e informações de qualidade, possibilitando comparações” (SÁ, 2012, p.140), em prol da evolução das atividades desempenhadas.

Ou seja, para Schmitt (2015), pode-se afirmar que a excelência em gestão é a busca pela melhoria contínua na forma de administrar com o enfoque de se diferenciar das demais organizações dentro de um mesmo ramo. Schmitt (2015) prossegue afirmando que o conceito é comparativo e inacabado: primeiro, porque sua avaliação depende de uma análise também das demais organizações do setor; segundo, porque, na busca pela excelência, não há uma diretriz pronta, encerrada em si. A vontade de melhorar continuamente inviabiliza o emprego de fórmulas universais que possam, sem qualquer alteração, ser adotadas sempre em dada organização.

Há aqui que se fazer um registro: exatamente por possuir esses contornos, os termos de “gestão de excelência” e “gestão da qualidade total”, por vezes, são tratados como sinônimos. Para entender a comparação, necessário também que se reflita que qualidade –

termo aberto e, por conseguinte, de difícil definição clara e objetiva (SILVA, 2009, p.60) – proporciona indicações diversas, como, por exemplo, “cumprir com o especificado” (ALMEIDA, 1995, p.7), ou ainda “as características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades explícitas ou implícitas” (*American Society for Quality*, 2014). Em ambos tipos de gestão, a qualidade é perseguida por meio de um processo de melhoria contínua da cadeia de produção e de atos de gestão.

A gestão de excelência, matéria até então reservada, em sua maioria, ao campo da atividade privada, ganha espaço no debate das instituições públicas. Para Machado e Torres (2019), os princípios da qualidade total são voltados à satisfação do cliente, e, no âmbito do poder público, por mais que não haja, em princípio, competição por mercados, os órgãos passam por necessidades de reformulação dos seus métodos de trabalho, uma vez que a sociedade anseia por serviços mais rápidos e eficazes.

Por outro lado, a Agenda 2030, com seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, contribuiu a fim de fomentar o debate em torno do aprimoramento dos meios de gestão não apenas no Poder Judiciário brasileiro, mas também em todos os níveis da Administração Pública nacional. Isso porque, os compromissos são coletivos e de plano global e exigem a participação de todos para a consecução das finalidades comuns.

No estudo de Machado e Torres (2019), os autores apresentam outrossim um apanhado das principais premiações, em âmbito internacional e nacional, que avaliam a qualidade das instituições públicas e das privadas. Com exceção do último prêmio indicado a seguir, que somente avalia instituições públicas, são eles: Prêmio Deming, o Prêmio Malcolm Baldrige, o Prêmio EFQM, Prêmio MEG e Prêmio do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)³.

Oportuno destacar que o Conselho Nacional de Justiça, criado pela Reforma do Judiciário implementada pela Emenda Constitucional de 45/2004, no exercício de sua atividade administrativa sobre o todo território brasileiro, tem incentivado e, até mesmo imposto, a observância de regras administrativas pelos Tribunais em todo o país, como a adoção de Estratégia Nacional do Poder Judiciário. Possui, em seu sítio eletrônico (2021), campo destinado à “Gestão da Justiça”, onde facilmente se lê várias iniciativas no campo gerencial, como, por exemplo, “Boas Práticas”, e, inclusive, contém espaço específico, dentro da aba “Sustentabilidade” para tratar da Agenda 2030.

³ Mais detalhes sobre os Prêmios podem ser vistos no artigo de Machado e Torres (2019), indicado nas referências bibliográficas.

O prêmio do CNJ, a partir de 2019 denominado Prêmio CNJ de Qualidade, antes Selo Justiça em Números, foi aprimorado a partir de sua criação, em 2013, e, conforme Machado e Torres (2019, p. 31), “o que se percebeu foi que os tribunais se sentiram estimulados a buscar, cada vez mais, o cumprimento dos requisitos solicitados no regulamento do prêmio”. O CNJ (2021), atento aos anseios dos avaliados, e da sociedade afetada pelos serviços, para a edição de 2019 do Prêmio, aperfeiçoou os critérios e incluiu vários itens, especialmente os relacionados à melhoria da qualidade de prestação jurisdicional e produtividade. Já para o ano corrente, o CNJ (2021), outras mudanças foram implementadas, entre elas, a definição de parâmetros de classificação por segmento de Justiça (Estadual, Federal, do Trabalho, Eleitoral, Militar e Tribunais Superiores), diferentemente do modelo de ranking geral, anteriormente utilizado. Assim, os tribunais com a melhor colocação entre aqueles do mesmo ramo serão reconhecidos pelo Prêmio CNJ de Qualidade nas categorias “Diamante”, “Ouro” e “Prata”.

Destaque-se que todo esse trabalho e esforço conjunto em prol do reconhecimento da adoção de métodos de gestão eficazes - seja no âmbito nacional e coletivo, seja no âmbito individual de cada juiz e sua unidade judicial - possui como principal propósito aprimorar a qualidade do serviço da prestação jurisdicional, tornando-a mais célere e abrangente. Em outros termos, almeja-se a harmonização com a visão dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e com a consecução de um futuro melhor para as gerações vindouras, que é exatamente a proposta da Agenda 2030.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na esteira de estudos e atividades já efetuadas ao longo de décadas, a Organização das Nações Unidas, em Assembléia Geral, adotou, em 2015, diretrizes para as ações da comunidade internacional rumo a um desenvolvimento sustentável, cujo documento ficou conhecido como Agenda 2030. Para implementação da pauta global, foram elencados 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, subdivididos em 169 metas, os quais se voltam à tutela de direitos humanos, nas mais diversas áreas de âmbito ambiental, social e econômico.

O Poder Judiciário, nesse contexto, possui função primordial na consecução da proposta global, pois, no seu papel de garantidor de direitos, pode contribuir, em maior ou

menor grau, com todos os ODS. Como se não fosse o suficiente, o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável número 16 estabelece ações na área da Paz, Justiça e Instituições Eficazes, as quais, visivelmente, clamam atuações efetivas e específicas do Judiciário, dentre elas a promoção do acesso à justiça dentro do Estado de Direito por meio de instituição judicial eficaz, responsável e transparente.

A fim de superar o volume processual em prol da agenda comum mundial, o Poder Judiciário, como setor da Administração Pública, não pode prescindir de uma gestão administrativa e judiciária profissionalizada, uma vez que a garantia da fiel execução de sua atividade judicante perpassa pela concretização de um esquema administrativo que possibilite a tomada de decisões mais corretas, dentro do menor tempo possível. Há tempo cresce a conscientização de que a Instituição Judiciária, como serviço público essencial, não pode permanecer insensível aos anseios da sociedade, pois, a despeito de exercer um papel, por vezes, contramajoritário, a ausência de uma prestação jurisdicional célere acaba por deslegitimar a atuação judicial.

Na busca pela profissionalização da administração judiciária, o papel do juiz-gestor emerge. O magistrado, que em sua atividade diária, possui como atividade-fim o ato de decidir, inegavelmente exerce ainda atividade de cunho administrativo com o propósito de determinar a forma pela qual absorverá a demanda do meio em que labora, e, ao fazê-lo, deverá sempre observar a necessidade de celeridade e eficácia na atuação jurisdicional.

Por sua vez, as dificuldades enfrentadas cotidianamente impõem, inclusive, a busca por uma gestão de excelência, caracterizada pelo aprimoramento contínuo e pela ausência de fórmulas pré-concebidas de administração. A relevância do tema e a compreensão de que o processo administrativo compreende a necessidade de autoavaliação contínua para fins de melhoria são reconhecidas pelo Conselho Nacional de Justiça, que, por meio dos mais diversos mecanismos, inclusive com premiações, promove e incentiva a gestão no âmbito da justiça e orienta, expressamente, os Tribunais ao cumprimento da Agenda 2030.

Em arremate, nota-se que a gestão judiciária de excelência constitui-se em ferramenta valiosa e indispensável para promover o incremento de esforços na consecução das propostas trazidas pela Agenda 2030, motivo pelo qual deve ser fomentada. E mais, deve ser incorporada no cotidiano judicial, porquanto totalmente harmonizada com o propósito de conceber os meios para o futuro de uma sociedade mais justa e solidária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Cesar Augusto Mimoso Ruiz. Judiciário do novo tempo. **Revista da Escola Nacional da Magistratura** - Ano VII, ed. nº 6 -- Brasília: Escola Nacional da Magistratura, [2012], semestral. p.334-355, 2012.

AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY. **Quality Glossary**. Disponível em: <<http://asq.org/glossary/q.html>>. Acesso em: 5 fev. 2021.

ALMEIDA, Léo G. de. **Qualidade**: introdução a um processo de melhoria. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

AURÉLIO SOBRINHO, Carlos. **Desenvolvimento sustentável**: uma análise a partir do relatório brundtland. 2008. 197 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência Sociais, Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Marília, 2008. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/88813/aureliosobrinho_c_me_mar.pdf?squence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 27 set. 2021.

BENDLIN, Samara Loss; GARCIA, Denise Schmitt Siqueira. Dimensão social do princípio da sustentabilidade frente ao artigo 6º da constituição da república federativa do Brasil de 1988. **Revista Eletrônica Direito e Política**. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica da UNIVALI. Itajaí, v.6, n.2, 2º quadrimestre de 2011. Disponível em: <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rdp/article/viewFile/6059/3329>>. Acesso em: 27 maio 2021.

BEZERRA, Higyna Josita Simões de Almeida. Gestão Judiciária: a “nova” onda de acesso à justiça. **Parahyba Judiciária**. João Pessoa, v. 7, p.55-68, nov. 2008. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:tAz7S7h8BsYJ:https://www.amb.com.br/docs/artigos/2009/artigo_hygina_josita_1903.doc+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em 15 fev. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Cartilha Prêmio CNJ de qualidade**. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/05/093154d5cf545f41886780e158f59d60.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão da justiça**. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/>>. Acesso em: 26 set. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2021**: sumário executivo. 2021. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/justica-em-numeros-sumario-executivo.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Prêmio CNJ de Qualidade**. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/premio-cnj-de-qualidade/>>. Acesso em: 30 set. 2021.

DALLARI. **O poder dos juízes**. São Paulo: Saraiva, 1996.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 1, n. 1, 2002. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/160/16>>. Acesso em: 12 fev. 2021.

DIAS, Tâmara de Azevedo Severo Alves. **O papel do juiz na gestão judiciária contemporânea**. 2009. Artigo apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e MBA's da Faculdade FORTIUM, como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão Pública. Disponível em: <<https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/27098>>. Acesso em: 17 fev. 2021.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário da língua portuguesa**. 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins; BESSI, Vânia Gisele. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, v. 6, n. 12, p. 160-200, 2004. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/sociologias/article/view/5493>>. Acesso em: 20 fev. 2021.

GUIMARÃES, Eliane Marina Palhares; ÉVORA, Yolanda Dora Martinez. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Ciência da Informação**. Brasília. v. 33, n. 1, p. 72-80, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n1/v33n1a09>>. Acesso em: 21 fev. 2021.

GUIMARÃES, Roberto; FONTOURA, Yuna. Desenvolvimento sustentável na Rio+20: discursos, avanços, retrocessos e novas perspectivas. **Cadernos Ebape.Br**, [S.L.], v. 10, n. 3, p. 508-532, set. 2012. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/s1679-39512012000300004>>. Acesso em: 27 set. 2021.

HALBRITTER, Luciana de Oliveira Leal. O ACESSO A JUSTIÇA E A CELERIDADE NA TUTELA JURISDICIONAL. **Escola Livre de Direito**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 65, p. 40-55, dez. 2005. Disponível em: <<http://www.escolalivrededireito.com.br/wp-content/uploads/2011/11/O-Acesso-a-Justi%C3%A7a-e-a-Celeridade-na-Tutela-Jurisdicional.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2021.

IGNÁCIO, Sergio Aparecido. Importância da Estatística para o Processo de Conhecimento e Tomada de Decisão. **Revista Paranaense de Desenvolvimento-RPD**, n. 118, p. 175-192, 2012. Disponível em: <<http://www.ipardes.pr.gov.br/ojs/index.php/revistaparanaense/article/view/89/645>>. Acesso em: 21 fev. 2015

LOPES, Joemilson Donizetti. **O juiz como gestor: gestão de pessoas**. 2009. Palestra proferida no dia 18/05/2009, no 1º Curso de Formação para Ingresso na Carreira da Magistratura, realizado na Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes, do Tribunal de Justiça de Minas Gerais. Disponível em: <<http://bd.tjmg.jus.br/jspui/bitstream/tjmg/681/1/palLJ-OJU.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2021.

MACHADO, Igor Caires; TORRES, Marcos Abreu. Modelos de avaliação de qualidade: um estudo sobre o Prêmio CNJ de Qualidade. **Revista CNJ**. Brasília, DF, v. 3, n. 2, p. 27-35, jul./dez.2019. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/bitstream/123456789/237/1/Modelos%20de%20avalia%20de%20qualidade%20um%20estudo%20sobre%20o.pdf>> Acesso em 14 set. 2021

MENDES, Gilmar Ferreira; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. **Curso de direito constitucional**. São Paulo: Saraiva, 2015.

PEREIRA, Danielle Ramos de Miranda; PINTO, Marcelo de Rezende; FERREIRA, Álida Rosária Silva; FERREIRA, Rodrigo Nunes. Perfil das condições de saúde das capitais brasileiras na perspectiva dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). **Revista do Serviço Público**. Brasília. v. 2, n. 60, p. 141-157, jun. 2009. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/18/14>>. Acesso em: 28 set. 2021.

PLATAFORMA AGENDA 2030. **Agenda 2030**. 2021. PNUD, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento; Ipea, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em: <<http://www.agenda2030.org.br/>>. Acesso em: 28 set. 2021.

PLATAFORMA AGENDA 2030. **A integração dos ODS**. 2021. PNUD, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento; Ipea, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em: <http://www.agenda2030.org.br/os_ods/>. Acesso em: 28 set. 2021.

REIS, Wanderlei José dos. Juiz-gestor: um novo paradigma. **Revista Jurídica Unigran**, Dourados-MS, v. 12, p.97-105, jul./dez. 2010. Disponível em: <https://www.unigran.br/dourados/revista_juridica/ed_anteriores/24/artigos/artigo05.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2021.

ROVER, Tadeu. '**Juiz não deve gerir**', diz secretário da Reforma. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2013-abr-20/tribunal-gerido-administrador-secretario-reforma>>. Acesso em: 12 mar. 2021.

SÁ, José Carlos Janini de. **Indicadores de desempenho**: uma ferramenta da gestão pública. **SÍNTESE**, v. 7, n. 2, p. 126-142, 2012. Disponível em: <www.tce.rj.gov.br/documents/10180/570686/Sistese%20-%20julho%20a%20dezembro%20de%202012>. Acesso em: 03 mar. 2021

SALLES, Bruno Makowiecky. Acesso à justiça e jurisdição: reflexões necessárias. ABREU, Pedro Manoel *et al* (ORG.). **Acesso à justiça**: novas perspectivas. Florianópolis: Habitus, 2019. p. 129-154.

SARLET, Ingo Wolfgang. **A eficácia dos direitos fundamentais**: uma teoria geral dos direitos fundamentais na perspectiva constitucional. 13 ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2018.

SCHMITT, Rafael A. R. **Gestão Judiciário de Excelência**: o caso da 1ª Vara da comarca de Fraiburgo. 2015. 112 p. Especialização. ACADEMIA JUDICIAL DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. Florianópolis, 2015.

SILVA, Humberto. **Além da excelência na gestão pessoal, profissional e empresarial**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda, 2009. 107 p.

SOUSA, N. B. de. **Gestão & liderança**. 1ª ed. São Paulo: Agbook, 2013. 252 p. Disponível em: <https://agbook.com.br/book/141768--GESTAO__LIDERANCA>. Acesso em: 12 fev. 2021.

SOUZA, Artur César de. O perfil do Juiz gestor: o intercâmbio interdisciplinar como critério catalisador de uma boa gestão. **Revista Jurídica da UniFil**. v. 10, n. 10, out. 2018. Disponível em: <<http://periodicos.unifil.br/index.php/rev-juridica/article/view/698>>. Acesso em: 10 mar. 2021.

TARAPANOFF, Kira. **Técnicas para tomada de decisão nos sistema de informação**. 2 ed. Brasília: Thesaurus, 1995. 163 p. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/14812>>. Acesso em: 21 fev. 2021.

TORRES, Naymi Salles Fernandes Silva. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO ESTADO DEMOCRÁTICO DE DIREITO: atendimento à agenda 2030 da ONU por meio da regularização fundiária urbana. **Revista da Seção Judiciária do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro. v. 23, n. 46, p. 107-136, out. 2019. Disponível em: <<http://revistaauditorium.jfrj.jus.br/index.php/revistasjrj/article/view/245/198>>. Acesso em: 25 set. 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Jose Luiz Leal. **Um novo desafio para o judiciário: o juiz líder**. 2008. 113 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2758>>. Acesso em: 18 fev. 2021.

ZEIFERT, Anna Paula Bagetti; CENCI, Daniel Rubens; MANCHINI, Alex. A JUSTIÇA SOCIAL E A AGENDA 2030: políticas de desenvolvimento para a construção de sociedades justas e inclusivas. **Revista Direitos Sociais e Políticas Pública (Unifafibe)**, Bebedouro, v. 8, n. 2, p. 30-52, dez. 2020. Disponível em: <<https://fafibe.br/revista/index.php/direitos-sociais-politicas-pub/article/view/766>>. Acesso em: 26 set. 2021.

WEISZFLOG, Walter. **Michaelis Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/excelencia/>>. Acesso em: 20 fev. 2021.