

**XXXI CONGRESSO NACIONAL DO
CONPEDI BRASÍLIA - DF**

**ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA,
GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA I**

JOSÉ QUERINO TAVARES NETO

GEYSON JOSÉ GONÇALVES DA SILVA

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

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Profa. Dra. Samyra Haydée Dal Farra Naspolini - FMU - São Paulo

Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

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 - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

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

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

Comunicação:

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

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

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

Relações Internacionais para o Continente Americano:

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

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

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

Eventos:

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

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

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

A174

ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA I [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: José Querino Tavares Neto, Geyson José Gonçalves da Silva – Florianópolis: CONPEDI, 2024.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-027-4

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

Tema: Saúde: UM OLHAR A PARTIR DA INOVAÇÃO E DAS NOVAS TECNOLOGIAS

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Acesso à justiça. 3. Política judiciária, gestão e administração da justiça. XXXI Congresso Nacional do CONPEDI Brasília - DF (3: 2024 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



XXXI CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI BRASÍLIA - DF

ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA I

Apresentação

Grupo de Trabalho (GT16): Acesso à justiça: política judiciária, gestão e administração da justiça I

O Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito-CONPEDI realizou o XXXI Congresso Nacional do Conpedi, nos dias 27, 28 e 29 de novembro de 2024, em Brasília/DF, cujo tema central foi “um olhar a partir da inovação e das novas tecnologias”, promovendo um profícuo debate com a presença de pesquisadores (docentes e discentes) dos mais diversos Programas de Pós-Graduação em Direito do país.

O Grupo de Trabalho “Acesso à justiça: política judiciária, gestão e administração da justiça I” reuniu contribuições significativas que exploram diversos aspectos do atual contexto e abrangência do tema acesso à justiça, com especial destaque para a política judiciária e a gestão e administração da justiça, refletindo a complexidade atual do sistema de justiça, numa oportunidade única de cooperação e troca de experiências.

Nesse contexto, o Grupo de Trabalho contou com a exposição e debate de 20 artigos, que guardam perfeita pertinência com o tema e aprofundam os debates sobre o acesso à justiça no país, especialmente envolvendo o uso de novas tecnologias, e seu impacto na administração da justiça. E a diversidade dos trabalhos demonstra a profundidade das pesquisas realizadas em todo o país.

O Grupo de Trabalho ocorreu no primeiro dia do evento (27/11/2024), oportunidade na qual foram realizadas as comunicações orais e os debates na ordem abaixo, dos seguintes temas:

1) **COMPETÊNCIAS PESSOAIS DO MAGISTRADO: CAPACITAÇÃO PARA O GERENCIAMENTO EFICAZ DE DEMANDAS ESTRUTURAIS E LITÍGIOS DE ALTA COMPLEXIDADE**

2) **A JUSTIÇA MULTIPORTA COMO INSTRUMENTO DE DEMOCRATIZAÇÃO DO ACESSO À JUSTIÇA NO BRASIL: DESAFIOS E PERSPECTIVAS**

- 3) EM BUSCA DA BALANÇA PERFEITA: COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NA MAGISTRATURA
- 4) GOVERNANÇA E INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA DESJUDICIALIZAÇÃO: PRÁTICAS EXTRAJUDICIAIS NOS CARTÓRIOS BRASILEIROS
- 5) INTERPRETAÇÃO DO STF SOBRE A LEI DE ANISTIA E A ATUAÇÃO DOS AMICI CURIAE NAS ADPF'S Nº 153 E 320: PERSPECTIVAS PARA O JULGAMENTO DA ADPF Nº 320
- 6) JUIZADOS ESPECIAIS CÍVEIS E A BUSCA PELA DEMOCRATIZAÇÃO DO ACESSO À JUSTIÇA NO BRASIL
- 7) A INCLUSÃO E EXCLUSÃO DIGITAL NO PODER JUDICIÁRIO: POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O SEU ENFRENTAMENTO E ACESSO À JUSTIÇA
- 8) A ACCOUNTABILITY SOCIAL NO ÂMBITO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO BRASILEIRO
- 9) ACESSO A ORDEM JURÍDICA JUSTA ATRAVÉS DA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS E AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
- 10) MATERIALIDADE DO TRÁFICO DE DROGAS NA INTERCEPTAÇÃO TELEFÔNICA QUANDO NÃO OCORREU APREENSÃO DE ENTORPECENTES
- 11) A ATUAÇÃO DA DEFENSORIA PÚBLICA COMO ENTIDADE PROCESSUAL NA GARANTIA CONSTITUCIONAL DO ACESSO A JUSTIÇA
- 12) O ACESSO À JURISDIÇÃO E AS DEMANDAS PREDATÓRIAS: UMA ANÁLISE DA NOTA TÉCNICA DE Nº 02/2021 DO CENTRO DE INTELIGÊNCIA DA JUSTIÇA ESTADUAL DE PERNAMBUCO E O PAPEL DE “BASTIÃO”.
- 13) O ACESSO À JUSTIÇA DE MULHERES VÍTIMA DO GASLIGTHING NO AMBIENTE INTRAFAMILIAR
- 14) O FENÔMENO DO ESTADO DE COISAS DO BRASIL COMO POLÍTICA JUDICIÁRIA: ESTUDO DO CASO DA ADPF 347 E O RECONHECIMENTO DE VIOLAÇÕES ESTRUTURAIS AOS DIREITOS FUNDAMENTAIS.

15) O PAPEL DA FUNAI NA VIABILIZAÇÃO DO ACESSO À JUSTIÇA PARA OS POVOS INDÍGENAS

16) POLÍTICAS PÚBLICAS E EDUCAÇÃO JURÍDICA NA AMPLIAÇÃO DO ACESSO À JUSTIÇA PARA GRUPOS VULNERÁVEIS

17) REVISITANDO O ACESSO À JUSTIÇA NO BRASIL: AS RESOLUÇÕES 453 E 454 DE 2022 DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA E OS DIREITOS DOS POVOS INDÍGENAS

18) TUTELA PROVISÓRIA E A PROTEÇÃO DOS DIREITOS DAS PARTES: UMA ANÁLISE SOBRE O VIES DO ACESSO À JUSTIÇA

19) ACESSO À JUSTIÇA E TUTELA COLETIVA: INOVAÇÕES E DESAFIOS SOB A PERSPECTIVA DO ARTIGO 139, INCISO X, DO CPC

20) A REGULAMENTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E AS FAKE NEWS: UM ESTUDO COMPARADO SOB LESSIG

A expectativa é de que os artigos possam contribuir com a reflexão sobre o tema e também debater sobre possíveis soluções para as dificuldades enfrentadas na gestão e administração da justiça. Agradecemos ao grupo que conosco integrou o GT Acesso à justiça: política judiciária, gestão e administração da justiça I.

Boa leitura a todos!

Atenciosamente,

Brasília/DF, novembro de 2024.

Prof. José Querino Tavares Neto (UFG)

Prof. Geyson Gonçalves (UFSC)

COMPETÊNCIAS PESSOAIS DO MAGISTRADO: CAPACITAÇÃO PARA O GERENCIAMENTO EFICAZ DE DEMANDAS ESTRUTURAIS E LITÍGIOS DE ALTA COMPLEXIDADE

PERSONAL SKILLS OF THE JUDGE: TRAINING FOR THE EFFECTIVE MANAGEMENT OF STRUCTURAL DEMANDS AND HIGHLY COMPLEX DISPUTES

Juliana Blanco Wojtowicz

Resumo

A gestão de demandas estruturais e de alta complexidade exige do juiz especiais habilidades comportamentais. Contudo, essas competências pessoais não são desenvolvidas nos bancos escolares e nas universidades, bem como não recebem a devida atenção nos Cursos de Formação Inicial e de Aperfeiçoamento. Com o objetivo de explorar tal lacuna, o presente artigo busca demonstrar a necessidade de desenvolvimento de “soft skills” para uma condução adequada dessa litigância de grandes dimensões, tomando como base a pesquisa teórica sobre as demandas estruturais, casos concretos e conceitos específicos atinentes ao aprimoramento de capacidades individuais. Foi realizada uma análise das normas que disciplinam a preparação dos juízes na carreira da Magistratura Federal e, como principal contribuição, este artigo recomenda a adoção de carga horária direcionada ao treinamento de habilidades comportamentais para a condução de litígios estruturais e complexos aspirando promover uma prestação jurisdicional humana e fomentar a ampliação do senso de justiça nas pessoas envolvidas.

Palavras-chave: Demandas estruturais, Soft skills, Formação de magistrados, Gerenciamento eficaz, Habilidades comportamentais

Abstract/Resumen/Résumé

Managing structural and highly complex demands requires special behavioral skills from the judge. However, these personal skills are not developed in schools and universities, nor do they receive due attention in Initial Training and Improvement Courses. With the aim of exploring this gap, this article seeks to demonstrate the need to develop “soft skills” for the adequate conduction of this large-scale litigation, taking as a basis theoretical research on structural demands, concrete cases and specific concepts relating to the improvement of individual capabilities. An analysis of the standards that govern the preparation of judges in the Federal Judiciary career was carried out and, as a main contribution, this article recommends the adoption of workload aimed at training behavioral skills for the conduction of structural and complex litigations with the objective of promoting judicial provision and encouraging an expanded sense of justice in the people involved.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Structural demands, Soft skills, Judges training course, Effective management, Behavioral skills

1 INTRODUÇÃO

Os magistrados brasileiros precisam de uma qualificação específica em “soft skills” para lidar com os novos e mais recentes desafios de gerenciar e solucionar processos estruturais e de alta complexidade.

Não é nenhuma novidade que a formação acadêmica no Brasil privilegia a argumentação escrita, ainda que com o uso de tecnologia. Desde os primeiros anos de escola, o aluno é submetido a provas dissertativas. No vestibular, tem que redigir redação e, até mesmo ao longo da vida universitária, há uma infinidade de exames manuscritos.

Quando o bacharel em Direito decide prestar concurso para a magistratura, deve superar provas de múltipla escolha, discursivas, sentenças e, a partir do momento em que é bem-sucedido e passa para a fase oral do concurso, vem o primeiro choque.

O candidato não está preparado a desenvolver argumentações orais. Estruturar pensamento, discorrer sobre pontos de vista diversos, apresentar conceitos e exemplos, tudo com uma narrativa lógica e concatenada, é um grande desafio.

O treinamento é árduo até a data do exame. Com muito esforço e nervosismo, quem é aprovado no Concurso de Ingresso na Magistratura passa ainda pelo Curso de Formação Inicial antes de finalmente se encaminhar para a respectiva lotação.

E aí enfrenta uma nova e dura empreitada representada por inúmeros despachos com advogados, audiências de conciliação e de instrução, reuniões interinstitucionais, atendimentos presenciais e virtuais, os quais exigem uma gama de habilidades do juiz que ultrapassa a relação binária de parte autora exercendo uma pretensão em face de uma parte ré.

Mas para além desse cenário já bastante conhecido, cresce o número de demandas envolvendo problemas estruturais abrangendo diversos níveis governamentais, pessoas jurídicas e indivíduos, todos, potencial ou efetivamente, afetados pelas decisões eventualmente tomadas no curso desse processo de alta complexidade.

Nesse sentido, considerando a formação acadêmica e profissional dos magistrados nacionais, questiona-se: quais habilidades pessoais o juiz deve aprimorar para fazer frente a esse tipo de litígio?

A partir da problemática apresentada, pretende-se demonstrar que não há uma preparação para lidar com essa espécie de demanda, carecendo de treinamento e capacitação em competências pessoais, notadamente algumas “soft skills”, a fim de estabelecer um diálogo colaborativo, buscar uma solução efetiva para casos envolvendo amplas consequências e que demandam um acompanhamento, muitas vezes, por décadas.

Ao final, buscar-se-á recomendar que essa carência seja suprida por meio de treinamentos específicos nos Cursos de Formação Inicial e de Aperfeiçoamento dos magistrados brasileiros.

2 PROPOSTA METODOLÓGICA

Sucintamente, a análise do tema apresentado foi planejada com base nos estudos teóricos a respeito de processos estruturais, nas normas relacionadas ao conteúdo dos Cursos de Formação Inicial e de Aperfeiçoamento dos magistrados federais, além da apresentação de caso complexo acrescido de entrevista com a juíza que o conduz, bem como minudenciando as principais competências pessoais esperadas de um juiz para o eficiente deslinde de problemas estruturais.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

As gerações de juízes que estão exercendo a judicatura nos dias de hoje, na grande maioria, tiveram uma formação construída com a leitura de livros em papel e provas manuscritas. Aprenderam nas universidades que há direitos individuais e coletivos, certamente se imbuindo de uma necessária análise pontual das pretensões da parte autora ou da parte ré.

No entanto, a Era Digital apressou o advento de inovações em diversas áreas da vida humana. Imprimiu novas formas de interação social, reduziu distâncias, ampliou o alcance de informações e criou novos paradigmas de negócios. Os impactos foram grandes também na área do Direito, transformação que começou a ocorrer antes da pandemia da COVID-19 e que se acelerou nesse período e nos anos seguintes.

O modelo de processo civil tradicionalmente conhecido pelos brasileiros, de índole adversarial, focado na resolução de disputas travadas entre duas partes, ainda que de natureza coletiva, ostentando um procedimento rígido, passou a adquirir outras feições.

Cada vez mais os juízes se deparam com processos de natureza estrutural, de caráter complexo, multifatorial e multipolar, que demandam participação de uma multiplicidade de atores das diferentes esferas pública e privada, exigindo flexibilização procedimental tanto na fase de conhecimento como na etapa de cumprimento de decisões.

Conhecer as leis, conduzir audiências de instrução e redigir laboriosas decisões e sentenças não é mais suficiente para gerir essa espécie de litígio.

Esclarecem DIDIER JR., ZANETI JR., OLIVEIRA (2024, p. 566) que os processos estruturais envolvem um problema estrutural, o qual

se define pela existência de um estado de desconformidade estruturada – uma situação de ilicitude contínua e permanente ou uma situação de desconformidade, ainda que não propriamente ilícita, no sentido de ser uma situação que não corresponde ao estado de coisas considerado ideal.

Os autores lecionam que as demandas estruturais possuem certas características comuns, ainda que não essenciais: a multipolaridade, pois englobam diferentes opiniões e interesses, que podem ser convergentes ou distintos; a coletividade, uma vez que essas causas são aptas a produzir efeitos coletivos, a despeito de ser uma ação individual; e também a complexidade, por possuir um objeto que admite uma pluralidade de soluções. Daí, serem também chamados de litígios irradiados.

Para administrar esse tipo de processo, não basta que o magistrado seja imparcial, tenha conhecimento das normas e consiga realizar a interpretação e aplicação das leis proferindo decisões bem fundamentadas.

Nesses litígios, envolvendo algumas vezes até milhares de pessoas, tem-se adotado um procedimento flexível e dialogado, muito embasado em decisões consensuais, para se conseguir chegar à verdadeira solução do problema estrutural, ainda que em etapas sucessivas e bastante demoradas no tempo.

Mas será que os magistrados atualmente no exercício da jurisdição estão preparados para lidar com essa nova forma de administração e solução de demandas?

3.1 Os casos concretos

Com o objetivo de examinar a capacitação dos juízes para elucidar casos de alta complexidade como os litígios estruturais, vejamos dois casos em tramitação na Justiça Federal: um de São Paulo e outro do Mato Grosso do Sul.

O primeiro, discutido nos autos nº 5022491-89.2021.403.6100, envolve a Caixa Econômica Federal, que pretende a reintegração de posse de um empreendimento integrante do Programa Minha Casa Minha Vida, denominado Residencial Caraguatatuba D e E, em São Paulo/SP.

O trâmite desse processo se iniciou na Vara Federal e foi encaminhado à Comissão Regional de Regularização Fundiária, criada na Justiça Federal da 3ª Região em atenção à decisão proferida na Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental – ADPF nº 828-DF do Supremo Tribunal Federal. A Portaria PRES nº 3461, de 12 de janeiro de 2024, instituiu a comissão e designou os magistrados federais para atuação nos processos a ela submetidos.

A juíza federal substituta Mária Rúbia Andrade Matos assumiu a condução do caso. Em entrevista realizada com a magistrada, ela esclareceu que as dificuldades ultrapassam a mera falta de padronização de procedimentos para o gerenciamento dos atos praticados pela comissão e do diminuto assessoramento e apoio dos juízes pela instituição e pelos pares.

Na visão dela, os maiores desafios são realmente a ausência de modelos de processamento do feito e a enorme complexidade. Afinal, esse conflito envolve quase duas mil pessoas morando no conjunto residencial que tem mais de 20 blocos e inúmeras unidades habitacionais.

Para se ter uma ideia, nem se chegou ainda a uma audiência de conciliação, de fato. Foi feito um contato individual com as partes – Caixa Econômica Federal (CEF), ocupantes, Ministério Público Federal (MPF) – para obter uma atualização do estado atual da questão. Isso serviu para antecipar eventuais atritos numa mesa de negociação com todos os envolvidos. Assim, foi feita uma reunião inicial apenas com os advogados das partes e depois com os ocupantes para verificar o contexto da invasão.

Feitos os encontros individuais, foi proposta uma rodada de conciliação para tratativas prévias. A conversa já envolveu CEF, MPF, ocupantes, Assistência Social local, Conselho Tutelar, Secretaria de Habitação e Defensoria Pública. Com a captação dos elementos preliminares, foi determinada a elaboração de um auto de constatação por oficiais de justiça, em que catalogaram todos os envolvidos, com indicação de documentos pessoais, moradia por moradia, formando um mapa bem desenhado das pessoas interessadas, incluindo-se informações sobre existência e número de crianças, idosos, deficientes, estrangeiros. O auto foi, então, encaminhado para as entidades públicas para que pudessem adotar providências administrativas.

Depois disso, ainda foi agendada uma visita técnica. Como eram esperadas milhares de pessoas na data desse ato, foi preciso elaborar um cronograma prévio de como seria feita a visita: apresentação da juíza e dos outros presentes no dia, discurso de abertura, esclarecimento sobre as diligências administrativas já em andamento, como o envio de ofícios e cadastramento pela Assistência Social, vistoria em algumas unidades do Conjunto Residencial e informação de que, em seguida, terminado o cadastro dos ocupantes, seria marcada uma reunião para tentativa de conciliação. E essa é a fase em que se encontra o processo atualmente.

Nota-se, desde logo, a complexidade do procedimento e do diálogo interinstitucional e interpessoal.

Para a juíza, dentre as principais habilidades que o magistrado precisa para enfrentar o desafio de gestão de uma demanda de alta complexidade como essa, a empatia está em primeiro lugar. Ela declara que

tem que se colocar muito no lugar deles que estão ali, fazer uma comunicação de fácil entendimento e demonstrar uma proximidade. Comunicação simples, direta, muito sensata, franca. O diálogo é permanente e tem que ser muito sincero, muito transparente para que não cause falsas expectativas e ao mesmo tempo gere confiança deles em relação a você. Se não tiver essa empatia, não se cria uma ligação e aí fica difícil realizar o trabalho (informação verbal)¹.

¹ Entrevista concedida por meio de *Whatsapp* por MATOS, Mária Rúbia Andrade. [10 junho 2024]. Entrevistadora: Juliana Blanco Wojtowicz. Corumbá, 2024. Arquivo .OGG (20 min.). Arquivo pessoal.

Mária Rúbia destaca, ainda, que é essencial sempre manter a calma, independentemente do que possa acontecer

Quando se realiza uma visita técnica como essas com tanta gente, não se sabe o que pode acontecer e o juiz tem que ir muito concentrado, com muita paciência para enfrentar as adversidades que podem ocorrer no momento, além de ter jogo de cintura e saber que precisa ser flexível, pois muita coisa pode sair do que foi planejado (informação verbal)².

Desse relato podemos extrair a necessidade de desenvolvimento de competências pessoais que não são apreendidas a partir dos estudos formais para uma pessoa ingressar na Magistratura e desempenhar um bom trabalho, especialmente em demandas estruturais e nos casos de alta complexidade.

Vejamos mais brevemente o segundo caso. Os autos nº 5000296-67.2022.4.03.6006 cuidam de uma reintegração de posse ajuizada pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) em face de dezenas de pessoas físicas, que conta com a participação de quatro interessados – Ministério Público Federal (MPF), Defensoria Pública da União (DPU), Estado do Mato Grosso do Sul e Município de Mundo Novo/MS.

Em síntese, o INCRA objetiva a reintegração de posse de dois lotes de terra no Assentamento Pedro Ramalho, localizado na cidade de Mundo Novo/MS. As áreas teriam sido concedidas pelo instituto a dois produtores rurais, mas acabaram ocupadas irregularmente. No curso da ação, tentou-se uma conciliação entre as partes, que resultou infrutífera, e o juiz que conduz o processo realizou uma visita técnica para conhecer o local do conflito fundiário, com o intuito de ver a situação em que se encontra, bem como para conversar com representantes da Prefeitura, do INCRA, da Receita Federal, dos assentados e de ocupantes.

De acordo com a ata da visita técnica juntada aos autos virtuais (ID 317964605), o magistrado foi até Mundo Novo e se reuniu com representantes da Prefeitura para discutir questões relativas a eventual destinação de áreas do assentamento. Depois, os convidados para o encontro foram até a área conflituosa, onde constataram a situação das ocupações, juntamente com a representante dos ocupantes e do presidente da associação de assentados.

² *Ibidem.*

Percebe-se que esse caso ainda está na etapa de coleta de informações dos envolvidos e ainda devem ser realizadas muitas outras reuniões até que esteja maduro para um acordo, instrução ou sentença.

Porém, essas informações já mostram a complexidade da questão e do grande número de envolvidos diretamente e outros interessados. E os exemplos concretos são numerosos e podem envolver não apenas discussões fundiárias, como relatado, mas também o fornecimento de medicamentos e outras prestações de saúde, vícios de construção, questões indígenas e quilombolas, entre muitos outros.

A questão que se coloca nesse ponto é: quais são as habilidades pessoais que devem ser aprimoradas para o magistrado desempenhar uma gestão eficaz em processos estruturais e demandas complexas?

3.2 As necessárias competências pessoais: “soft skills”

A doutrina especializada em desenvolvimento pessoal, liderança e gestão cita duas espécies de habilidades pessoais: as “hard skills” e as “soft skills”.

As denominadas qualificações “duras” (“hard skills”) derivam do uso de conhecimentos técnicos relacionados ao exercício de uma profissão ou alguma tarefa específica. Já as habilidades “leves” (“soft skills”) são as competências individuais comportamentais, sociais e emocionais.

Os magistrados detêm, inegavelmente, erudição jurídica, sendo dotados de capacitação técnica, derivada de anos de estudo e de prática forense.

Entretanto, não se pode afirmar que todos os juízes são munidos de um arsenal de conhecimentos relativos ao bom relacionamento interpessoal, ao adequado diálogo e conexão com todos os envolvidos num conflito, bem como a uma gestão de processo e pessoas, com a finalidade de obter uma participação colaborativa, ressaltando, sempre, que a finalidade é alcançar uma prestação jurisdicional satisfatória.

Existem diversas habilidades comportamentais valorizadas no ambiente profissional como um todo, porém, no Poder Judiciário, e mais especificamente em relação aos juízes, é

necessário destacar algumas das mais relevantes, como a comunicação assertiva, que se vincula diretamente com a empatia e a escuta ativa, e a adaptabilidade.

De todas essas, de longe, a que demanda mais atenção e desenvolvimento, é certamente a comunicação.

Ainda que remanesça certa burocracia fundamental para formalizar atos e negócios jurídicos, inclusive os processuais, é inegável que a oralidade ganha contornos mais expressivos nas demandas complexas. A par das audiências de instrução, há sessões de mediação, reuniões de conciliação, visitas técnicas, audiências públicas com a participação de dezenas de pessoas e entidades. Todas exigem uma especial habilidade para bem dialogar, expor ideias e fundamentos e persuadir os interlocutores.

Falar bem, em síntese,

é a capacidade de transmitir ideias e informações de maneira clara, objetiva e convincente, valorizando o conteúdo transmitido, mantendo o interesse e a atenção dos ouvintes e envolvendo as pessoas no assunto. É respeitar e demonstrar atenção pela opinião do outro, ouvir com real interesse e empatia, compreendendo a necessidade do interlocutor e criando um clima favorável ao diálogo e à troca de ideias (BRUM, 2021, p. 18-19).

Nas demandas estruturais, a comunicação oral ganha particular relevo, pois as reuniões virtuais e presenciais entre as partes e terceiros interessados é mais frequente e muitas vezes possibilita acordos parciais ao longo do processo.

Nesse ponto, VITORELLI (2024, p. 391) destaca:

Marcela Ferraro ressalta a importância de se revalorizar a oralidade na condução do processo estrutural. As audiências são um ambiente apropriado para que os gestores, o juiz, os legitimados coletivos, os representantes dos grupos impactados e os especialistas na matéria possam construir soluções tanto no que tange ao direito material, à elaboração e implementação do plano, quanto relativamente à própria condução do processo, com a definição dos temas e estratégias probatórias, definição de quesitos periciais, inspeções judiciais, questões controvertidas etc. Nesse contexto, a audiência deve servir

para fomentar um amplo debate entre as partes e o juízo, no qual se apresentem diversos aspectos do litígio e as razões que sustentam as posições de ambas as partes. Essa abertura ao diálogo já pode ampliar as chances de que se avance para um acordo.

Realmente, é fundamental desenvolver uma especial habilidade para realizar conversas difíceis e delas extrair resultados positivos, nem que seja a abertura ao diálogo e à colaboração.

Nessa concepção, a doutrina especializada no estudo das “soft skills” ressalta a importância de se cuidar da inteligência emocional.

Assim, por meio do autoconhecimento, da noção das próprias emoções e das reações individuais a elas, seria possível aprimorar a capacidade pessoal de conduzir conversas desafiadoras, que é justamente o que se requer de um magistrado intervindo num litígio estrutural ou de alta complexidade.

Com efeito, a sociedade atual espera que o juiz administre um conflito envolvendo desde poucos interessados até milhares de pessoas e órgãos públicos. Para atingir esse propósito, é essencial dominar certas habilidades comportamentais.

Analisemos, então, mais detidamente algumas competências pessoais.

3.2.1 Comunicação assertiva

Ao gerir uma demanda estrutural, seja na fase de conhecimento ou de cumprimento de decisão ou acordo, o juiz precisa estabelecer uma interlocução propositiva, objetivando reduzir resistências e obter maior adesão à colaboração no processo de uma gama bastante diversa de pessoas e entidades públicas e privadas.

Para isso, precisa refinar sua comunicação assertiva que, na ótica de BRUM (2021, p. 53),

é a habilidade de se expressar de maneira franca, aberta e transparente, com respeito e consideração aos sentimentos, pensamentos e ao bem-estar dos outros. Ser assertivo na comunicação é ser proativo, dizer o

que tem que ser dito, na hora certa, de maneira respeitosa e empática. É falar com clareza e objetividade, controlando as emoções, o tom de voz, a linguagem corporal e selecionando as melhores palavras para uma boa compreensão.

Os benefícios de se estabelecer uma comunicação assertiva são inúmeros. Segundo ensina a autora,

a comunicação assertiva aumenta a capacidade de influência e persuasão, permite maior conexão entre as pessoas, promove diálogos mais abertos e transparentes, torna os relacionamentos mais colaborativos e saudáveis, as reuniões mais rápidas e produtivas e as apresentações mais dinâmicas e envolventes. Além disso, ela aumenta o grau de confiança e colaboração entre os gestores e liderados, gera *feedbacks* mais produtivos, clientes mais satisfeitos, equipes mais engajadas, auxilia na resolução de conflitos, gera acordos e soluções 'ganha-ganha', promove sinergia para alcançar os resultados almejados, torna as informações estratégicas mais claras, traz mais celeridade no andamento dos projetos, gera melhores resultados, contribuindo para que profissionais e empresas cresçam e prosperem em seus ambientes (BRUM, 2021, p. 21).

Dessas informações logo se conclui que dominar competências técnicas é importante, mas não é suficiente, e que o desenvolvimento de uma boa comunicação pelo magistrado é indispensável para a administração de litígios de alta complexidade.

3.2.2 Persuasão

Demandas de difícil gestão e solução exigem uma comunicação interpessoal que promova a colaboração entre os envolvidos. Para obter um nível de cooperação ainda que mínimo para a condução de um processo complexo como o de natureza estrutural, a persuasão é elemento imprescindível.

A persuasão difere do mero convencimento, que se baseia apenas em fundamentos racionais para levar a uma conclusão. O discurso fundado numa estratégia persuasiva, além de apresentar elementos racionais, sensibiliza o ouvinte a aceitar uma ideia.

Assim, uma argumentação persuasiva gera maior adesão ao diálogo e ao cumprimento de acordos, uma vez que ativa as emoções do interlocutor, levando-o a uma tomada de decisão.

E, ao menos para promover a participação efetiva dos interessados no litígio estrutural, isso se apresenta como uma ferramenta primordial ao magistrado, pois é certo que somente com a colaboração de todos, ou ao menos da maioria dos envolvidos, é que se poderá adotar medidas para interferir no problema estrutural apontado no processo objetivando sua concreta resolução.

3.2.3 Empatia

Outra competência basilar nesse novo cenário processual complexo é a empatia. Cuida-se da capacidade de compreender a perspectiva alheia, de se colocar no lugar do outro, entendendo sua visão e suas emoções a respeito de determinada questão. Nesse sentido,

ser empático é criar uma conexão real com as pessoas, ao vê-las como elas são, compreendendo e aceitando a sua individualidade e a sua maneira particular de sentir e pensar. Porém desenvolver uma mentalidade empática requer paciência, atenção, vontade, esforço e um interesse genuíno pelo outro (BRUM, 2021, p. 79-80).

Como visto, a empatia viabiliza a criação de vínculos e conseqüentemente de uma relação de confiança entre as pessoas. Contudo, o aprimoramento da empatia exige a busca da curiosidade pelo diferente, o incremento da observação do mundo e a lapidação da escuta ativa.

De fato, com o objetivo de estabelecer relações mais estreitas e harmoniosas, a empatia representa uma notável habilidade de formar um ambiente confortável para o outro se expressar, comunicando abertamente e sem pré-julgamentos suas posições e emoções, a exigir uma contemplação acurada sobre as linguagens verbal e não-verbal do interlocutor, inclusive para a descoberta das suas necessidades reais no contexto discutido.

Novamente, trata-se de habilidade vital para lidar com inúmeros interessados numa demanda estrutural ou de alta complexidade, especialmente naquelas mais sensíveis em que há participação de pessoas vulneráveis e grupos minoritários.

3.2.4 Escuta ativa

Não é de hoje que se requer um incremento da escuta ativa na prestação da atividade jurisdicional. Essa habilidade tem sido uma das técnicas de conciliação e mediação mais discutidas nos últimos anos, sobretudo com a instalação de Núcleos ou Centros de Conciliação nos diversos tribunais do país.

É uma competência treinável mediante o fortalecimento de alguns métodos, como realmente olhar e prestar atenção ao ouvinte que está falando, evitar interrompê-lo, permitindo à pessoa arrematar o seu raciocínio, além de fazer questionamentos específicos para esclarecer dúvidas e obter mais informações. Realizar paráfrase, ou seja, explicar o que se ouviu com as próprias palavras e confirmar o entendimento, é também uma técnica de conversa baseada na escuta ativa.

Sem dúvida, processos envolvendo uma multiplicidade de atores exigem uma escuta ativa apurada. Num litígio estrutural, em maior proporção, o magistrado não pode cingir sua atuação a perguntas básicas sobre o fato tratado nos autos. É preciso que tenha habilidades finas para garantir um ambiente colaborativo e decisões eficazes para a solução do problema de grande complexidade.

A escuta ativa pressupõe interesse pelo outro e respeito à sua visão sobre o mundo e sobre o conflito. Um diálogo alicerçado nessa metodologia tende a demonstrar o exercício de uma prestação jurisdicional mais humanizada e apropriada à uma verdadeira pacificação social.

3.2.5 Adaptabilidade

Por muitos anos, a área da Psicologia analisou o quociente de inteligência – QI para aferir a capacidade de raciocínio lógico das pessoas. É indubitável que os juízes que superam concursos difíceis e de alta capacitação teórica são dotados de grande intelecto.

No entanto, aquele ramo do conhecimento recentemente passou a estudar também o quociente de adaptabilidade – QA. Trata-se de uma aptidão daqueles que conseguem se ajustar a um ambiente fluido e instável, focar nas questões relevantes, aprender continuamente e apresentar flexibilidade e resiliência para lidar com as mudanças, cada vez mais rápidas no mundo atual.

A condução de processos estruturais exige esse atributo do magistrado. De fato, o juiz precisa aprender a exercitar suas reações às adversidades que uma demanda de tal magnitude apresenta de uma maneira positiva, mantendo certa flexibilidade nos seus posicionamentos e atitudes em cada nova etapa do procedimento.

A propósito, pessoas com essa especial habilidade conseguem aplicar sua criatividade para construir novos tipos de decisão para solucionar problemas, assim como acompanhar a implementação das decisões ou transações, característica, portanto, que deve ser fortalecida em quem lida com casos difíceis e sensíveis.

3.2.6 Resiliência

A adaptabilidade está ligada a esse outro conceito importante: o da resiliência. É um atributo de quem consegue administrar bem as mudanças, enfrentar momentos de pressão e de estresse, ultrapassar momentos de dificuldade e encontrar soluções, porém mantendo sua capacidade funcional e psicológica.

Revela, portanto, a capacidade de enfrentar uma situação de crise e conseguir retomar o próprio controle mental e emocional.

De acordo com BETIOL (2020, p. 80), a resiliência

é considerada a aptidão que um indivíduo tem para lidar com problemas, adaptar-se às mudanças, superar obstáculos, resistir à adversidade, pressão ou algum tipo de evento traumático sem entrar em

surto psicológico, emocional ou físico, porque consegue descobrir soluções estratégicas para enfrentar e superar momentos difíceis.

Logo, percebe-se que essa competência fortalece o magistrado para sustentar seu domínio pessoal frente às reviravoltas que casos de grande magnitude podem apresentar.

Dessa maneira, ante toda a descrição conceitual exposta, indaga-se: a preparação dos magistrados nos Cursos de Formação Inicial e de Aperfeiçoamento é adequada ao desenvolvimento dessas competências pessoais para o eficaz enfrentamento de litígios estruturais e de alta complexidade?

3.3 Cursos de Formação Inicial e de Aperfeiçoamento de Magistrados

Os Cursos de Formação Inicial de Magistrados, destinados aos recém ingressos na carreira, e os de Aperfeiçoamento, voltados aos juízes que já estão no exercício das funções, devem prepará-los para gerir pessoas, processos e lidar com inúmeras outras questões administrativas.

A própria Constituição Federal de 1988 (CF/88), com o advento da Emenda Constitucional nº 45/2004, passou a exigir “cursos oficiais de preparação, aperfeiçoamento e promoção de magistrados, constituindo etapa obrigatória do processo de vitaliciamento a participação em curso oficial ou reconhecido por escola nacional de formação e aperfeiçoamento de magistrados” (art. 93, IV).

Contudo, não estão oferecendo o desenvolvimento de competências pessoais fundamentais para essas causas estruturais de natureza policêntrica, dialogada e colaborativa.

Este artigo já apresentou algumas das habilidades individuais que precisam ser aperfeiçoadas pelos julgadores para uma boa administração de demandas estruturais e complexas e, neste momento, passa a recomendar a adoção de capacitação específica para a prestação jurisdicional humana, adequada e efetiva.

Na Justiça Federal, funcionando junto ao Superior Tribunal de Justiça (art. 105, § 1º, II, da CF/88), é o Conselho da Justiça Federal (CJF), por meio do Centro de Estudos Judiciários

(CEJ), previsto na Lei nº 11.798/2008, que detém as atribuições de planejar, coordenar e executar atividades de formação e aperfeiçoamento de magistrados e servidores, em articulação com as escolas de magistratura dos Tribunais Regionais Federais, segundo normas a serem editadas pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM).

Em 2014, o CEJ publicou o Manual Executivo da Formação Inicial com a missão de promover a formação inicial dos juízes federais para o exercício da atividade jurisdicional, propiciando o desenvolvimento ético, técnico-jurídico, humanístico e multidisciplinar.

O objetivo, conforme o documento, é preparar os magistrados para a aquisição de competências fundamentais para a função judicante, baseadas em princípios éticos e deontológicos, devendo ser trabalhadas não só as capacidades intelectuais, mas também habilidades atreladas à aplicação de conhecimentos teóricos em situações práticas e habilidade de relacionamento interpessoal no âmbito profissional.

Atualmente, os Cursos de Formação Inicial e de Aperfeiçoamento de juízes federais são disciplinados pelas normas da Resolução nº 233, de 04 de março de 2013, do Conselho da Justiça Federal (CJF) e da Resolução ENFAM nº 02, de 8 de junho de 2016 e alterações.

A Resolução do CJF determina no art. 6º que o Curso de Formação Inicial compreenda as ações educacionais com abordagens teóricas e práticas em temas relacionados com as competências requeridas da magistratura federal (inciso I) e, no art. 9º, detalha que o conteúdo programático mínimo deve contemplar relações interpessoais e interinstitucionais (inciso II), administração judiciária, incluindo gestão administrativa e de pessoas (V), difusão da cultura de conciliação como busca da paz social (VII) e técnicas de conciliação (VIII).

Já o Anexo II da Resolução da ENFAM fixa como conteúdo obrigatório dos cursos de formação inicial a gestão de pessoas e de resultados no trabalho, os contatos do juiz com os agentes do Ministério Público, os advogados, as partes e os outros participantes do processo, habilidades sociais para a promoção de integração e cooperação em ambientes de trabalho, modelos contemporâneos de gestão de pessoas para descobrir lideranças e democratizar as relações sociais, habilidades interpessoais: gestão da influência e do poder.

No Anexo III, a resolução estabelece outras diretrizes de estudo para os cursos de aperfeiçoamento de magistrados, como reuniões produtivas e administração do tempo, comunicação como ferramenta gerencial, conciliações interinstitucionais (tema II), diálogo

interinstitucional, demandas repetitivas e o novo CPC: o IRDR; a priorização, sempre que possível, da execução coletiva (tema V).

Da análise dessas normas, primeiramente, conclui-se que não há uma indicação de capacitação específica para o exame de questões altamente complexas e ações sensíveis e multipolares como ocorre nos litígios estruturais. Em segundo lugar, e especialmente, nota-se que não há uma preparação específica para o desenvolvimento das competências comportamentais do magistrado ao longo da carreira.

A experiência originada dos cursos é incipiente seja por carência de horas de treinamento, seja em razão da ainda diminuta atenção dada à expansão das habilidades pessoais do juiz em cursos de qualificação específica.

O artigo 34 da Resolução ENFAM autoriza, contudo, a inserção de conteúdo programático de cursos oficiais de aperfeiçoamento para fins de promoção na carreira com temas não constantes do Anexo III dessa norma. Apresenta, portanto, uma abertura para a implementação de capacitações dessa natureza.

O Poder Judiciário pode certamente apresentar um desempenho mais adequado na condução de demandas estruturais e de alta complexidade se o seu corpo de magistrados estiver apropriadamente capacitado.

A iniciativa privada já oferece cursos centrados em técnicas de comunicação assertiva ou persuasiva, resiliência e até adaptabilidade e gestão de mudança para obter melhores resultados do trabalho da equipe e de terceiros, mais engajamento nos projetos e relacionamentos positivos.

A prestação jurisdicional ostenta natureza pública, como se sabe, porém treinamentos para desenvolver as “soft skills” geram uma habilitação duradoura e estratégica para a solução de questões difíceis e com inúmeros envolvidos.

É certo que os concursos públicos de ingresso na magistratura e os cursos de formação já exploram e proporcionam uma formação humanística. Entretanto, sugere-se sejam acrescidos aos Cursos de Formação Inicial e de Aperfeiçoamento de Magistrados módulos teóricos e práticos específicos para o desenvolvimento dessas habilidades pessoais e sociais, que não são ensinadas nas escolas, universidades ou mesmo em cursos regulares ofertados aos juízes.

Recomenda-se, dessa forma, a adoção de carga horária especialmente destinada ao treinamento de certas competências que, seguramente, irão promover uma prestação

jurisdicional mais humana e maior pacificação social e, sobretudo, irão ampliar a percepção do senso de justiça por todos os envolvidos num processo de alta complexidade, como os de caráter estrutural.

4 CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi o de explicitar a insuficiente preparação dos juízes para gerenciar demandas estruturais e de alta complexidade, notadamente no que diz respeito à insatisfatória capacitação em habilidades comportamentais, denominadas “soft skills”.

A apresentação de algumas das competências pessoais e o exame das normas que disciplinam os Cursos de Formação de Magistrados permite concluir que o escopo foi atingido, notadamente ao recomendar a adoção de treinamentos estritamente direcionados ao desenvolvimento dessas capacidades individuais.

No que tange às limitações deste trabalho, foram analisados brevemente alguns casos concretos de processos estruturais em curso, porém sem uma contrapartida completa de avaliação de uma habilitação técnica do juiz nas qualificações “leves”, ante a ausência de amostras tangíveis.

Para pesquisas futuras, sugere-se averiguar eventual mudança de paradigma teórico e prático dos Cursos de Formação Inicial e de Aperfeiçoamento da Magistratura, no intuito de se constatar o investimento no desenvolvimento pessoal dos prestadores da atividade jurisdicional.

Conclui-se, por fim, que a sociedade atual demanda um juiz que seja gestor de grandes litígios e que promova o respeito à dignidade de todos os envolvidos no conflito, desempenhando o seu ofício de forma humana e adequada.

5 REFERÊNCIAS

BALAZEIRO, Alberto, Bastos; ROCHA, Afonso de Paula Pinheiro Rocha; VEIGA, Guilherme (org). **Novos Horizontes do Processo Estrutural**. Londrina, PR: Thoth, 2024.

BETIOL, Andrea. Resiliência. p. 80. *In*: ANTUNES, Lucedile (coord). “soft skills”. São Paulo: Literare Books International, 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988. Brasília: Presidência da República, [2024]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 06/07/2024.

BRASIL. **Lei nº 11.798**. Brasília: Presidência da República, 29 de out 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111798.htm. Acesso em: 06/07/2024.

BRASIL. **Resolução CJP nº 233**. Dispõe sobre o Plano Nacional de Aperfeiçoamento e Pesquisa para Juízes Federais – PNA e dá outras providências. Brasília: Conselho da Justiça Federal, 4 de março 2013. Disponível em: <https://emarf.trf2.jus.br/site/documentos/resolucao-cjf2332013.pdf>. Acesso em: 04/06/2024.

BRASIL. **Resolução ENFAM nº 2**, de 8 de junho de 2016 e alterações. Dispõe sobre os programas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados e regulamenta os cursos oficiais para o ingresso, a formação e o aperfeiçoamento de magistrados e de formadores. Brasília: Superior Tribunal de Justiça, [2024]. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/102269/Res_2_2016_enfam_Atualizado2.pdf. Acesso em: 04/06/2024.

BRUM, Débora. **Comunicação assertiva**. São Paulo: Literare Books International, 2021.

CENTRO DE ESTUDOS JUDICIÁRIOS DO CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Manual executivo da formação inicial**. Brasília: Centro de Estudos Judiciários, 2014. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/outras-publicacoes/manual-pna.pdf>. Acesso em: 07/07/2024.

DIDIER JR. Fredie; ZANETI JR., Hermes; OLIVEIRA, Rafael Alexandria de. Elementos para uma teoria do processo estrutural aplicada ao processo civil brasileiro. *In*: ARENHART, Sérgio Cruz; JOBIM, Marco Félix; OSNA, Gustavo. **Processos Estruturais**. 5 ed., rev., atual. e ampl. São Paulo: Editoria Juspodivm, 2024. P. 563-592.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Conversas desafiadoras**. Tradução: Marcelo Schild Arlin. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2022.

MATOS, Mária Rúbia Andrade. **Entrevista**. [10 junho 2024]. Entrevistadora: Juliana Blanco Wojtowicz. Corumbá, 2024. Arquivo .OGG (20 min.). Arquivo pessoal.

VITORELLI, Edilson. **Processo Estrutural: Teoria e Prática**. 5 ed, rev, atual. e ampl. São Paulo, Editora JusPodium, 2024.