

A DESCONTINUIDADE NA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA: ATÉ QUANDO?

Antônio Sales Rios Neto*
sales@tre-ce.gov.br

“A cidadania quer resultados. Quer um sistema judiciário sem donos e feitores. Quer um sistema que sirva à nação e não a seus membros. A nação quer e precisa de um sistema judiciário que responda a três exigências: - acessibilidade a todos; - previsibilidade de suas decisões; - e decisões em tempo social e economicamente tolerável. Essa é a necessidade. Temos que atender a essas exigências. O Poder Judiciário não é fim em si mesmo.”
Nelson Jobim, ex-presidente do STF

A existência de uma instituição justifica-se pela sua capacidade de contribuir positivamente para o bem-estar da comunidade em que atua. Para fazer de sua atuação um instrumento promotor de desenvolvimento social em determinado campo de atividade é imprescindível que o seu funcionamento esteja ancorado em princípios éticos, por exemplo: a clareza quanto à sua missão e à direção a seguir, o compromisso de orientar suas ações para atender às necessidades dos setores sociais sobre os quais devem incidir os produtos de seu trabalho e a permeabilidade ao controle de sua administração pela sociedade.

Nessa perspectiva, nosso país vive um momento ímpar, em que toda a sociedade se irmana na busca de soluções que aperfeiçoem as instituições democráticas, sem aversões às inovações necessárias ao seu bom funcionamento. Estabeleceu-se uma aliança estratégica que bem representa a hora de recomposições e aprimoramentos institucionais por um modelo de Estado autóctone, capaz de superar-se e atender os crescentes problemas do nosso povo, valorizando suas potencialidades.

Parece haver um entendimento irrefutável, inclusive no meio científico, de que o judiciário brasileiro é um Poder cujo desenho institucional e desempenho administrativo, há tempos, estão esgotados. As palavras do Desembargador Renato Nalini, professor da PUC/SP, em recente depoimento à Revista Consultor Jurídico, evidencia esta dura realidade: *“como está o Judiciário só funciona em proveito próprio e para assegurar a irresponsabilidade do Estado, que é seu principal cliente. (...) O Judiciário vai ser substituído se continuar nessa disfuncionalidade, nesse distanciamento das aspirações do povo e nesse descompromisso com a Justiça”*. E no mundo contemporâneo, não há como se manter letárgico, estanque e inconfiável. Instalou-se uma grave crise, a qual tem um forte componente associado a sua gestão, ou seja, a falta de melhoria na qualidade de sua administração, em muito dissociada da sociedade. Um Poder complexo não se administra sem a presença de critérios minimamente coerentes e técnicas profissionais atuais. Acerca da questão, afirma Nelson Jobim, ex-presidente do STF: *“nossa legitimidade está indissoluvelmente ligada à eficiência operacional. Há que modernizar a gestão dos Tribunais”*.

Muitos analistas apontam como principal fonte geradora desta crise o despreparo dos magistrados para gerir as instituições, fundamentando-se no fato de que, salvo raras exceções, o juiz brasileiro não tem a formação de administrador. Qualidades que, na atualidade, são indispensáveis ao gerenciamento de um Poder, alicerçado em estruturas organizacionais complexas que exigem

formação gerencial nas dimensões técnica, psicossocial, política e administrativa. Além da criteriosa e delicada tarefa de julgar, agregando-se a inflação de demandas e, em alguns casos, o escasso suporte pessoal e material, em parte amenizados com a informatização de muitos procedimentos, impõe-se ao magistrado o encargo suplementar de gerenciar toda uma estrutura judiciária. Mônica Sifuentes, Juíza Federal e Doutora em Direito pela Universidade de Lisboa observa que *“a formação dos juizes brasileiros, em regra, é fruto do seu esforço pessoal. Aprovado o bacharel em Direito em concurso público, coloca-se-lhe em mãos uma caneta, atira-se-lhe uma capa preta e uma deusa grega, de venda nos olhos lhe diz: Vai, Carlos, ser destro na vida! E agora, José? A cada dia é menor a distância entre a porta da universidade e a da carreira jurisdicional. (...)A magistratura é carreira para a qual se exige preparo e maturidade”*.

Muito pouco se fez para profissionalizar e aprimorar a administração da Justiça, haja vista que são poucos os cursos de formação específicos voltados para a aprendizagem de novas técnicas de gestão do Poder Judiciário. Não obstante seja inegável a excelência da informatização, num esforço ímpar de aprimoramento do aparelho administrativo. Logo, colhe-se também dos analistas a necessidade de repensar a profissionalização dos dirigentes do judiciário, postulando-se às autoridades competentes a formulação de políticas educacionais consistentes e alinhadas com as necessidades do tempo atual, especialmente mediante criação de iniciativas na área da aprendizagem organizacional. Aqui me associo mais uma vez ao desembargador Renato Nalini que atribui as dificuldades do nosso judiciário, dentre outros fatores, à atual formação do magistrado, *“produzido por uma educação positivista, dogmática e formal”*.

Há também um grande desafio a ser enfrentado no campo da ética, crise que se esconde na jornada dos profissionais que atuam junto às instituições, a qual se infiltra, sem dificuldades, na estrutura do Poder Judiciário, que acaba ofertando, na avaliação da sociedade, uma justiça ainda muito cara, lenta e duvidosa. Também neste contexto, o renomado advogado Carlos Alcoforado, em lúcido ensaio acerca do tema, sustenta que *“a elite brasileira tem estimulado e, pode-se dizer com segurança, concorrido para agravar a crise do Poder Judiciário, haja vista que sabe muito bem dosar e administrar seus interesses confiados à solução judicial, acelerando quando se apresenta como sujeito ativo e retardando quando aparece na relação processual como sujeito passivo, mediante traquinagens técnicas e políticas, que se habituaram a revezar. Finge-se não enxergar o fosso que separa a Justiça da sociedade”*.

Em outra vertente, considera-se inadiável a criação de instrumentos capazes de promover a democratização da gestão e do monitoramento do Poder Judiciário no Brasil, sem ameaçar-lhe a independência e sem pretender repreendê-lo pelo desarranjo administrativo, mas como forma de aprimorá-lo, harmonizando-o com a sociedade que clama por eficiência, justiça e equidade. Novamente, lembro Carlos Alcoforado: *“Não é mais possível ocultar que os problemas do Judiciário têm raízes, também, em seu modelo de gestão, hermético, sem a interação com a sociedade, no sentido participativo. Aqui não se acomoda bem a afirmação de que, sublinhe-se, não se reputa que o Poder Judiciário carece de controle. Na verdade, controles há, mas ainda não suficientemente fertilizados de resultados alvissareiros e têm se revelados tímidos, embora múltiplos”*.

Sintetizando a abordagem, colhem-se as mais graves causas, dentre tantas, que estrangulam a administração judiciária, comprometendo-lhe a “boa administração” e que dificultam a mudança qualitativa no serviço público por ela prestado. Citemos algumas destas causas:

- O problema crônico da descontinuidade administrativa, diria problema-mor que dá nome a este artigo, o qual impossibilita que a organização crie uma identidade coerente com seu contexto e seja capaz de integrar seus servidores em torno de sua missão institucional;
- Ausência de comprometimento dos dirigentes e demais servidores para com a missão, objetivos e metas da organização;
- Desconhecimento por parte da organização da natureza e das necessidades reais de sua clientela levando-a a atuar na base do improviso e do casuísmo;
- Centralização de decisões e concentração de poder na cúpula;
- Atuação focada no princípio da eficiência que se preocupa apenas com a observância de normas de redução de custos, ao invés de buscar a eficácia e a efetividade que visam resultados e satisfação dos clientes, respectivamente;
- O conformismo burocrático dos funcionários gerado pelo excesso de apego à legalidade;
- Interferência de grupos com interesse na manutenção do *status quo*, criando focos de resistência a mudanças;
- Estrutura organizacional hierárquica cuja divisão funcional é concebida com foco na diferenciação em detrimento da integração;
- A inércia burocrática, gerada pelo legalismo combinado com autoritarismo, impede a formação de um ambiente de reflexão e autocrítica, limitando o potencial criativo das pessoas que trabalham na organização;
- Inexistência de política de gestão de pessoas que atenda às reais necessidades dos servidores e possibilite o seu desenvolvimento como ser humano integral, que pensa e é capaz de criar e recriar;
- O despreparo dos gestores para exercer suas funções, provocado pela ausência de programas de formação continuada, impedindo o desenvolvimento da organização.

Embora haja avanços na administração judiciária, é inegável o desacoplamento enquanto organismo inserido em uma sociedade. O Poder Judiciário, entendido como um sistema, estagnou (ou andou a passos muito lentos) e não acompanhou o supersistema do qual faz parte, a sociedade, que mudou - suas demandas cresceram em complexidade e diversidade. Não conseguimos atender estas novas demandas porque ainda predomina uma cultura administrativa que se utiliza de técnicas de gestão da revolução industrial - fragmentadas, estandardizadas e hierarquizadas. Vigora um modelo mental linear em boa parte de nossas instituições públicas, que hoje se manifesta em suas formas mais virulentas: autoritarismo, corrupção, nepotismo etc.

“O Judiciário que fez da inércia um dogma e que se tem mostrado infenso a modificações, está sendo advertido de que tudo se encontra em estado de mudança; nada fica como está; nós não buscamos a permanência. Tal acerto pode chocar uma instituição que só trabalha com uma dimensão do tempo e que, por isso, está desacostumada de encarar o futuro.” Renato Nalini

No campo da gestão, onde me sinto um pouco mais seguro para opinar, nossas dificuldades têm a ver com o fato de que, apesar do avanço tecnológico do Poder Judiciário, não houve o correspondente avanço cultural e gerencial em nosso fazer justiça. Não houve a necessária aprendizagem para introdução, em nossas organizações, de novos modelos mentais (mudança cultural) e de técnicas de gestão desta era pós-industrial ou era do conhecimento. Por isso falta coerência nas nossas práticas administrativas frente às ameaças e oportunidades do emblemático contexto atual.

O objetivo último da administração pública é o exercício e o usufruto da cidadania. Logo, podemos dizer que o grande negócio do Poder Judiciário é, em última instância, contribuir efetivamente para a consolidação do Estado democrático de direito, embora saibamos que este ideal não compete a

uma só instituição, e sim a um complexo de instituições e de toda a sociedade brasileira. Não obstante o avanço tecnológico em muitas instituições do nosso sistema judiciário, esta tão desejada e esperada democracia – aquela que gera cidadãos de fato – parece distanciar-se cada vez mais. E isto afeta o desenvolvimento social, que retroage afetando também as instituições, gerando um ciclo vicioso e nocivo à cidadania. Neste sentido, vê-se que o fazer justiça não se limita às tarefas de julgar as lides e manter a burocracia institucional.

Entremos agora um pouco na questão da descontinuidade administrativa, foco deste trabalho. Já há algumas décadas, a ciência da administração vem consolidando um conceito imprescindível ao saudável funcionamento das instituições no cenário atual. Este conceito chama-se **AUTO-ORGANIZAÇÃO**, também conhecido por autoregulação, autonomia, autogerenciamento, enfim, prefiro chamá-lo de **DEMOCRACIA ORGANIZACIONAL** ou **CIDADANIA ORGANIZACIONAL**. Importante ressaltar que não se trata de auto-suficiência, mas uma auto-organização imbricada com outros conceitos como: interdependência, flexibilidade, tolerância, mudança, convivencialidade, diálogo, sinergia, liderança facilitadora, cooperação, alteridade, relacionamentos, talentos humanos, criatividade, sustentabilidade e evolução.

Historicamente, as relações de poder no contexto das organizações públicas brasileiras têm se caracterizado pela existência de verdadeiros feudos comandados por pequenas elites com o objetivo de manterem um *status quo* e se perpetuarem no controle das instituições públicas. É imperioso pensar a complexa questão do exercício da democracia no espaço micropolítico que são as organizações, pois, sem a inserção deste componente enquanto suporte às práticas gerenciais, cria-se enormes entraves ao avanço do exercício da democracia dentro do setor público e, assim, impede-se a construção de um país verdadeiramente democrático como sugere o questionamento do psicólogo Ruy Mattos, consultor e professor da FGV: *“sendo a sociedade um supersistema constituído por instituições, organizações e grupos sociais, como podemos esperar a democratização do todo sem a democratização de suas partes? Como poderá conviver um governo democrático em sua expressão macro, com um infindável número de feudos organizacionais, com seus “baronatos”, “principados” dificultando o exercício da prática e alimentando, no interior de suas fronteiras, a aristocracia e o compadrio como critérios de distribuição do poder administrativo?”* E ainda acrescenta: *“a alienação política, isto é, a não-cidadania que encontramos na grande massa dos funcionários é preocupante e, sem dúvida, deve constituir um dos principais fatores da ineficiência e da ineficácia das organizações públicas. Sintomaticamente, vem à tona em forma de desmotivação, acomodação, irresponsabilidade, descaso pelos recursos e objetivos da organização. Resta, tão-somente, o interesse pelo salário mensal, transformado no principal motivo do emprego.”*

São inúmeras as referências sobre este assunto. Guerreiro Ramos, renomado teórico da Administração que dispensa apresentações, por exemplo, aponta como fatores impulsionadores do comportamento humano, na direção dos objetivos institucionais, a política, a prática, a conquista e o equilíbrio de poder nas relações entre as pessoas, quando estas atuam em coletividade. Segundo este autor, *“a política e o poder que até bem pouco tempo pareciam categorias concernentes às relações sociais macroscópicas, são hoje vistas como categorias do comportamento administrativo. As relações entre indivíduos, e entre grupos, dentro da organização, não se passam como supunha a teoria administrativa tradicional, isto é, como se estivessem antissepticamente limpas de política e de vontade de poder”*.

Assim, a democracia organizacional constitui o modelo de relacionamento interpessoal que permite aos agrupamentos humanos evoluírem como um sistema complexo, em que a diversidade de pensamento e o fluxo contínuo de informação possibilita-lhes auto-organizar-se. Sem este

componente, ou um mínimo dele, não há sinergia e qualquer iniciativa dentro do sistema perde sua sustentabilidade porque não há autonomia das partes do sistema – os seres humanos que são transformados em meros recursos, impossibilitados de exercerem sua criatividade e manifestarem suas idéias. Neste sentido, lembramos das idéias do sociólogo francês Edgar Morin, defensor de uma nova epistemologia para a compreensão da realidade complexa em que estamos inseridos, um dos mais notáveis proponentes de um novo paradigma civilizacional para a nossa época. Segundo Morin, *“do mesmo modo que é preciso proteger a diversidade das espécies para salvaguardar a biosfera, é preciso proteger a diversidade de idéias e opiniões, bem como a diversidade de fontes de informação e de meios de informação, para salvaguardar a vida democrática”*. A democracia organizacional, portanto, pode ser definida como um processo que confere auto-organização à vida social, em seus diversos âmbitos.

A ocupação das funções gerenciais dentro das organizações públicas, especialmente no judiciário, ao se pautarem apenas por critérios de cunho estritamente legalistas e tecnicistas e nas relações de lealdade aos superiores como comumente ocorre, tem comprometido seriamente o exercício da democracia e, conseqüentemente, o desenvolvimento organizacional, dificultando sua auto-organização – princípio que, de acordo com a Ciência, rege o funcionamento dos sistemas vivos e não-vivos que compõem o universo. Esta conduta reflete a grande predominância da ultrapassada visão Weberiana que mecanizou e burocratizou as organizações. Com isso, deixa-se de lado a relevância da questão da legitimidade do poder obtida por meio do processo participativo de escolha dos dirigentes e impede-se o surgimento de lideranças naturais capazes de promover mudanças qualitativas nas organizações.

“A energia indispensável ao desenvolvimento da democracia não pode vir “de cima”, não pode partir de uma autoridade invisível e transcendente. Ela precisa nascer na horizontalidade, no plano em que as pessoas se encontram, conversam e se entendem de modo natural, e os resultados desse sistema de compensações se entrelaçam e se ampliam em rede.” Humberto Mariotti

Este lamentável “estado de coisas” revela, por outro lado, o pacto de mediocridade, em alguns casos inconsciente, que se instalou por meio da cultura de dominação aliada à ignorância e à subserviência. Diante deste quadro, observamos em alguns ocupantes de cargos gerenciais de visão curta o pavor que idéias inovadoras como esta da AUTO-ORGANIZAÇÃO (fenômeno crescente e irreversível que vem despontando com força no mundo das organizações) subvertam o *status quo* e denunciem tal comportamento. Acerca desta questão, lembro aqui o conselho do ensaísta e filósofo Humberto Mariotti: *“não estamos definitivamente condenados a viver sob o autoritarismo e a hierarquia do patriarcado. Nossa propensão à servidão não é existencial e sim circunstancial (cultural). Se foi possível adquirir um modo de comportamento, é também possível modificá-lo. Isso não significa que conseguiremos fazê-lo, mas que se trata de uma escolha nossa. Cabe-nos decidir se queremos ou não continuar condicionados pelo modelo mental linear”*.

A construção do pensamento jurídico clássico e a formação das suas estruturas institucionais foram fortemente influenciadas pela visão aristotélica-positivista. Visão associada à concepção mecânica de mundo a partir da qual se desenvolveram as ciências sociais e humanas durante a Era Industrial. Assim, criou-se um Direito hermético e estático, estagnado em dogmas e princípios que não mais consegue atender às demandas de uma sociedade globalizada, interconectada e em contínua mudança.

O Poder Judiciário foi desenhado para funcionar em um ambiente estável e previsível e o cenário que se apresenta neste novo milênio é cada vez mais mutável e incerto. As organizações judiciárias

pararam no tempo, acreditando que a permanência das coisas garantiria sua sobrevivência. Em vista disso, os operadores do Direito – juízes, promotores, advogados etc – não conseguem mais lidar com as realidades diferenciadas de sua clientela. Seus conceitos ligados à estabilidade, comando e controle, rigidez, ordem, hierarquia, racionalidade e análise quantitativa não se aplicam mais à diversidade das demandas contemporâneas. Estes conceitos estão sendo seriamente questionados nesta era pós-moderna, restando ao Judiciário repensar-se, renovar-se e impor-se mudanças profundas, evitando sua caminhada para a morte institucional.

O processo de globalização e de mudança de paradigma nestes tempos turbulentos está começando a induzir a necessária transformação do pensamento jurídico tradicional, ampliando sua consciência por meio de uma nova visão de mundo que leva em conta a teia de relações existente no contexto cambiante em que vivemos. O novo caminho para o sistema judiciário evitar sucumbir diante da sua crise de identidade passa pela revisão dos seus conceitos, procurando adaptar-se à complexidade da vida. Esta reconstrução exige abertura para uma nova leitura da realidade. O Judiciário deve descobrir alternativas societárias capazes de integrar suas unidades internas e observar as transformações globais que emergem da contemporaneidade, buscando novas formas de cognição e conhecimento e vendo o homem como sujeito ativo no processo de construção da realidade, e não como homem passivo, sujeitado e conformado como desejam os defensores do *stabliment* patriarcal.

Uma nova postura dos magistrados, na qualidade de julgadores e de administradores das organizações judiciárias, será essencial para o Poder Judiciário renovar-se e encontrar funcionalidade e coerência, como sugere o jurista Renato Nalini:

“O Judiciário não se tem apercebido das megatendências mundiais e continua a interpretar o papel de aplicador de uma lei que se pretendia relação necessária extraída da natureza das coisas, enquanto o Legislativo já não é mais a caixa de ressonância das aspirações populares e o Executivo também edita normas. A lei é hoje resposta casuística a uma necessidade conjuntural e, portanto, fruto de um compromisso do moderno Parlamento. Por isso, a lei é inevitavelmente fluida e ambígua, e o Judiciário, ao aplicá-la, passa a desempenhar protagonismo político.

O juiz, produzido por uma educação positivista, dogmática e formal, não está preparado para este protagonismo. Têm faltado à instituição coesão, consciência institucional e postura eticamente comprometida para se renovar. O empenho pessoal dos novos juízes poderá ser uma alternativa a esse aparente imobilismo de um Poder desprovido de um órgão elaborador de suas políticas institucionais.”

Assumir um novo protagonismo é o grande desafio do Judiciário. Os Juízes e demais serventuários da justiça precisam deixar de limitar-se às práticas burocráticas, legalistas, hierarquizadas, fragmentadas e rígidas. Essa mudança exige poder de imaginação, o encontro de novos espaços para experimentação e a busca de estruturas organizacionais alternativas e estilos de julgamento orientados para o aperfeiçoamento da democracia. Investir em relacionamentos com a sociedade é o melhor início para esta transformação. Peter Senge, outro grande nome da administração, captou muito bem a necessidade de nosso tempo quando disse: *“Democracia é um processo coletivo contínuo em que aprendemos a viver uns com os outros – muito mais do que um conjunto de valores estimulantes ou de mecanismos simples, como eleições e o ato de votar. É algo que se faz e*

não que se herda. E, até que esse processo de aprendizado penetre nas principais instituições da sociedade, é prematuro chamar de ‘a nossa sociedade democrática’ ”.

Para atender a este novo desafio, o Poder Judiciário deve se reconceber como um sistema aberto, democratizando suas estruturas internas, criando canais de participação da cidadania e viabilizando outras possibilidades de promover justiça social. Logo, caberá àqueles que atuam nas organizações judiciárias a difícil tarefa de observar as mudanças globais desta época e os novos padrões que estão surgindo, apurar sua visão de mundo e escolher o melhor caminho para produzir um Direito capaz de gerar uma cidadania integradora e de todos. Como afirmou Nelson Jobim, *“não há registro e espaço para boas intenções. A nossa geração não tem muito tempo. O diagnóstico de nosso problema é conhecido. É urgente a terapia”*.

Sem pretender exaurir as possibilidades de tema por demais complexo, o objetivo deste trabalho é tão-somente destacar a relevância da idéia de AUTO-ORGANIZAÇÃO, ou melhor, da construção de uma democracia organizacional, a sugerir uma atenção especial deste ponto no diálogo em torno da modernização da gestão do Poder Judiciário, a chamada ‘reforma silenciosa’, onde se vislumbra um judiciário contemporâneo, ágil e, sobretudo, humano, como deseja a sociedade. Enfim, uma atuação mais condizente com a emblemática realidade atual, como bem assinalou Humberto Mariotti em uma de suas lúcidas reflexões sobre Política e Solidariedade: *“algo que possa atenuar um modo de viver segundo o qual com enorme frequência a palavra é separada do real, a justiça se preocupa menos com o sofrimento dos homens do que com a letra da lei, e esta busca verdades que pouco ou nada têm a ver com o cotidiano”*.

Ressalto ainda que as abordagens aqui lançadas constituem o resultado de exaustivas pesquisas extraídas de estudos acadêmicos pertinentes à administração pública, da coleta de experiências e reflexões de profissionais que operam o Direito, também de especialistas na área de gestão pública e, sobretudo, do aprendizado adquirido no campo da experimentação realizada *‘in loco’* ao longo de quase 14 anos de atuação em uma unidade da Justiça Federal.

Por fim, encerro propondo a todos que fazem o judiciário brasileiro um questionamento, sugerido pelo título que identifica este ensaio: **“Quem será o nosso próximo gestor?”**, e, ao mesmo tempo, desejando que um dia possamos reformulá-lo e dizer: **“Quem poderá ser o nosso próximo gestor?”**.

“E você ainda acredita que é um doutor, padre ou policial que está contribuindo com sua parte para o nosso belo quadro social.” Raul Seixas

* O autor é graduado em Engenharia Civil e pós-graduado em Consultoria Organizacional pela Universidade Federal do Ceará - UFC, atualmente ocupando um cargo de Analista Judiciário – área administrativa no Tribunal Regional Eleitoral do Ceará. E-mail: sales@tre-ce.gov.br

Referências

ALCOFORADO, L. Carlos. **A Advocacia e Administração da Justiça no Distrito Federal**. Tese aprovada no plenário da IV Conferência dos Advogados do DF, 2002 (Congresso).

HOCK, Dee. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo: Cultrix, 2000.

JOBIM, Nelson. **Discurso de posse**: proferido pelo Excelentíssimo Senhor Ministro Nelson Jobim na cerimônia de posse na presidência do STF, em 03 de junho de 2004, em Brasília/DF. Disponível em: <http://amb.com.br/?secao=mostra_discurso&mostra=posse_jobimstf>. Acesso em: 10 de março de 2009.

MARIOTTI, Humberto. **As paixões do ego**: complexidade, política e solidariedade. São Paulo: Palas Athena, 2000.

MATTOS, Ruy de A. **De recursos a seres humanos**: o desenvolvimento humano na empresa. Brasília: Editora Livre, 1992.

_____. **Gestão e democracia na empresa**. Brasília: Editora Livre, 1991.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários para a educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2002.

NALINI, Renato. **Dez recados ao juiz do III milênio**. Disponível em: <<http://www.cjf.gov.br/revista/numero7/artigo16.htm>>. Acesso em: 5 de março de 2009.

NALINI, Renato. **Hora de Desequilibrar**. Entrevista de José Renato Nalini, desembargador do TJ-SP, realizada por Lilian Matsuura, repórter da revista Consultor Jurídico. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2007-mar-25/judiciario_descartado_insistir_nao_funcionar>. Acesso em: 11 de março de 2009.

RAMOS, A. Guerreiro. **Administração e Contexto Brasileiro**. Ed. da FGV, Rio de Janeiro, 2ª ed., 1983.

SIFUENTES, Mônica. **Escola para Juízes**. Disponível em: <<http://www.saraivajur.com.br/menuEsquerdo/doutrinaArtigosDetalhe.aspx?Doutrina=700>>. Acesso em: 10 de março de 2009.