



O MAGISTRADO DO TRABALHO E O PAPEL DAS ESCOLAS JUDICIAIS COMO INDUTORAS DA BOA GOVERNANÇA

THE ROLE OF LABOR JUDGES AND FEDERAL JUDICIAL INSTITUTIONS
IN PROMOTING GOOD GOVERNANCE THE ROLE OF LABOR JUDGES AND
FEDERAL JUDICIAL INSTITUTIONS IN PROMOTING GOOD GOVERNANCE

Ediandro Martins

Mestrando em Direito pela Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT. Especialista em Direito do Estado (UNIDERP). Juiz do Trabalho Titular de Vara do Trabalho (TRT-23). Atuou como Vice-Diretor da Escola Judicial do TRT-23 no biênio de 2022/2023. E-mail: ediandro@gmail.com.

Silvia Regina Siqueira Loureiro

Professora da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), de graduação e dos programas de Mestrado em Direito e Mestrado PROFNIT/Ponto Focal Cuiabá, MT. Doutorada pela Universidade de León/Espanha e Mestrado pela Universidade Presbiteriana Mackenzie/SP. E-mail: sirelou@gmail.com.

Como citar: MARTINS, Ediandro; LOUREIRO, Silvia Regina Siqueira. O magistrado do trabalho e o papel das escolas judiciais como indutoras da boa governança. *Revista do Direito Público*, Londrina, v. 20, n. 2, p. 134-150, ago. 2025. DOI: 10.5433/1980-511X.2025.v20.n2.49527. ISSN: 1980-511X.

Recebido em: 07/12/2023

Aceito em: 08/08/2025

Resumo: A formação na área do Direito é requisito constitucional para o exercício do cargo de juiz do trabalho, inexistindo, entretanto, verificação quanto ao conhecimento técnico dos juízes na área administrativa, embora estes sejam responsáveis pela gestão de varas do trabalho, quando assumem o cargo de juiz titular, ou mesmo como juízes substitutos quando no exercício da titularidade. Essa ausência de formação teórica em administração pode levar à ineficiência na gestão da unidade judicial, trazendo consequências estruturais ao Tribunal Regional e, consequente, à estrutura da Justiça do Trabalho, desaguando em reflexos à sociedade, que, na estrutura da governança, é colocada como "Principal" da relação. Dessa forma, é necessário compreender os mecanismos de governança aplicados à administração pública, notadamente ao Poder Judiciário Trabalhista, compreendendo o juiz do trabalho como um "Agente" desta estrutura. Estas premissas visam ao reconhecimento de que o juiz do trabalho atua não apenas como órgão julgador, mas também como gestor da unidade judicial, responsável pela entrega de resultados à sociedade. Assim, as Escolas Judiciais possuem importante papel na difusão da cultura da boa governança, por meio da necessária qualificação dos magistrados nesta temática. Neste estudo, valemo-nos de pesquisas bibliográficas e metodologia qualitativa, pelo método dedutivo, a fim de chegar a uma conclusão.

Palavras-chave: governança pública; governança judicial; escola judicial; justiça do Trabalho.

Abstract: Legal education is a constitutional requirement for holding the position of labor judge. However, there is no verification regarding the technical knowledge of judges in the administrative field, even though they are responsible for managing labor courts when they assume the position of presiding judge, or even as substitute judges when exercising such responsibility. This lack of theoretical training in administration may lead to inefficiency in the management of the judicial unit, bringing structural consequences to the Regional Court and, consequently, to the structure of Labor Justice as a whole, ultimately affecting society, which, within the governance structure, is positioned as the 'Principal' in this relationship. Therefore, it is necessary to understand the governance mechanisms applied to public administration, particularly within the Labor Judiciary, considering the labor judge as an 'Agent' of this structure. These premises aim to recognize that the labor judge acts not only as a judicial authority but also as the manager of the judicial unit, responsible for delivering results to society. In this sense, Judicial Schools play an important role in disseminating the culture of good governance, through the necessary qualification of magistrates in this field. In this study, bibliographic research and qualitative methodology, based on the deductive method, were employed in order to reach a conclusion.

Keywords: Public Governance; Judicial Governance; Federal Judicial Center; Labor Justice.

INTRODUÇÃO

O presente artigo investiga a questão central sobre em que medida a ausência de formação específica na área administrativa, especialmente em governança administrativa, compromete a atuação do magistrado do trabalho como gestor da unidade judicial, e qual o papel das Escolas Judiciais na superação desse déficit formativo. Essa indagação parte da constatação de que, embora a formação jurídica seja um requisito constitucional para o exercício da magistratura trabalhista, inexiste, por outro lado, exigência de conhecimento técnico em gestão pública e governança, ainda que esses profissionais sejam responsáveis pela administração das varas do trabalho.

Em um contexto em que se exige do Poder Judiciário maior eficiência, celeridade e *accountability*, a lacuna formativa dos magistrados na área administrativa representa um fator de risco para a boa governança judicial. Nesse cenário, torna-se imperioso compreender os mecanismos de governança pública e seus reflexos no desempenho da Justiça do Trabalho, situando o juiz como um agente fundamental dessa engrenagem.

A partir dessa delimitação, este estudo propõe-se a examinar, primeiramente, os conceitos e funções da governança pública aplicados ao Poder Judiciário, com destaque para a atuação do juiz do trabalho como gestor, mitigando os riscos de agência na relação com a sociedade. Em seguida, analisa-se a atuação das Escolas Judiciais, especialmente da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho (ENAMAT) e das Escolas Regionais, como instâncias promotoras da cultura da boa governança, por meio da formação inicial e continuada dos magistrados.

A investigação adota a metodologia qualitativa, com base em pesquisa bibliográfica e método dedutivo, de modo a construir um raciocínio lógico a partir de premissas gerais sobre a governança pública até a sua aplicação no âmbito da Justiça do Trabalho.

1 A GOVERNANÇA JUDICIAL APLICADA AO PODER JUDICIÁRIO

1.1 A RELEVÂNCIA DA GOVERNANÇA NO PODER JUDICIÁRIO

Com o advento da Emenda Constitucional n. 45/2004, houve a inclusão no texto constitucional brasileiro de dispositivos voltados à entrega da prestação jurisdicional em tempo razoável, com os meios que garantam a celeridade da tramitação processual. A fim de atingir tal desiderato, o constituinte reformador, a par de outras disposições, criou o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), dotando-o de competência para o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário¹. Este Conselho vem conduzindo, ao longo de mais de quinze anos, o processo de evolução da administração judiciária brasileira (Didier Junior; Fernandez, 2023).

Ainda no ano de 2004, os Poderes da República brasileira firmaram o “Pacto de Estado em favor de um judiciário mais rápido e republicano” (Brasil, 2004), voltado ao aprimoramento da gestão do sistema judicial brasileiro. Pouco tempo depois, no ano de 2009, o CNJ implementou o primeiro planejamento estratégico do sistema judiciário brasileiro, com objetivos e metas a serem cumpridos por todos os tribunais do Brasil².

Aspertti assevera que é constituído um discurso político que coloca a insegurança jurídica ao lado da *morosidade da justiça* como um obstáculo aos investimentos que podem levar ao crescimento do país (Aspertti, 2017).

A partir de então, o Conselho Nacional de Justiça, volta-se – dentre outras atribuições – ao aprimoramento da gestão administrativa do Poder Judiciário

1 A Constitucionalidade da atuação do Conselho Nacional de Justiça restou confirmada pelo Supremo Tribunal Federal, no julgamento da ADI 3.367, sendo reconhecida a condição de órgão de “aprimoramento do autogoverno do Judiciário”. Na apreciação de medida cautelar, na ADC n. 12, o STF admitiu o exercício de competência normativa pelo CNJ.

2 O Conselho Nacional de Justiça publicou a Resolução n. 70/2009, que dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências (CNJ, 2009a).

nacional, editando, no ano de 2020, a Resolução n. 325, a qual dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o período de 2021-2026 (CNJ, 2020). Segundo tal normativo, o Conselho Nacional de Justiça é a instância máxima de governança interna do Poder Judiciário, competindo à Presidência do órgão, com apoio da Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento, coordenar as atividades de planejamento e gestão estratégica do Poder Judiciário.

Partindo-se dessas premissas iniciais, denota-se que a atuação do Judiciário brasileiro deve preocupar-se com a qualidade da gestão administrativa, a qual é meio para o atingimento de uma prestação jurisdicional célere e satisfatória. Em outras palavras, dar efetividade ao princípio da razoável duração do processo deve ser o norte de atuação deste Poder da República, em perfeito cumprimento do mandamento constitucional.

No plano da governança corporativa, tem-se que os estudos avançam no sentido de se aplicar tais institutos à administração pública em todas as esferas de poder³. Nesse sentido, há a necessidade de se compreender este modelo horizontal entre poder público e agentes privados no processo de elaboração de políticas públicas (Secchi, 2009).

Considerando a função precípua de julgar, a formação na área do direito é um requisito constitucional para o exercício do cargo de juiz do trabalho, inexistindo, por outro lado, verificação quanto ao conhecimento técnico dos magistrados na área de administração, conforme se depreende da Resolução n. 75/2009, do Conselho Nacional de Justiça, que dispõe sobre os concursos públicos para ingresso na carreira da magistratura em todos os ramos do Poder Judiciário nacional (CNJ, 2009b). Nada obstante, é importante registrar que os juízes do trabalho são responsáveis não apenas por julgarem os casos que lhes são submetidos à análise, à luz do art. 114 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), mas, igualmente, por presidir as varas do trabalho, conforme previsto no art. 659, I, da CLT⁴ (Brasil, 1943), o que inclui a própria gestão administrativa da unidade.

Essa ausência de formação teórica na área administrativa, notadamente os conhecimentos sobre governança judicial, pode levar à ineficiência na gestão da vara do trabalho, trazendo consequências estruturais ao Tribunal Regional do Trabalho a que vinculado o juiz e, por conseguinte, à própria estrutura da Justiça do Trabalho, desaguando em reflexos negativos à sociedade, que na estrutura da governança é colocada como “Principal” da relação.

Nesse sentido, em importante pesquisa realizada, Stumpf conclui que a morosidade da prestação jurisdicional decorre essencialmente de fatores internos do Poder Judiciário, apontando-se especialmente a má-gestão da unidade jurisdicional, especialmente no primeiro grau de jurisdição (Stumpf, 2008).

Dessa forma, torna-se necessário compreender os mecanismos de governança aplicados à administração pública, especialmente ao Poder Judiciário trabalhista, compreendendo o juiz do trabalho como um agente desta estrutura.

1.2 CONCEITO DE GOVERNANÇA APLICADA AO PODER PÚBLICO

Para o entendimento acerca do instituto da governança, é necessário buscar conhecimento interdisciplinar, para além das doutrinas clássicas das matérias de direito. Akutsu e Guimarães apontam que “o conceito de governança é multifacetado e plural, envolve distintas dimensões e está alinhado com práticas de gestão e de controle de organizações, tanto públicas quanto privadas” (Akutsu; Guimarães, 2015). O que diferencia as conceituações é o ponto de partida do observador (Kissler; Heidemann, 2006).

Andrade e Rossetti explicam que há um conjunto de diversidades que cerca as questões relacionadas à governança, o que, somando-se ao desenvolvimento ainda recente da governança corporativa, leva à grande diversidade de concei-

3 Cf. Acórdão do plenário do Tribunal de Contas da União - TC 025.068/2013-0, que versa sobre governança e gestão das aquisições na Administração Pública Federal. Data da Sessão: 21/10/2015; e acórdão do Plenário do Tribunal de Contas da União - TC 008.127/2016-6, que versa sobre Governança de TI na Administração Pública Federal. Data da sessão: 4/4/2018

4 Com o advento da Emenda Constitucional n. 24/1999, houve a extinção da representação classista na Justiça do Trabalho, passando as atividades de competência dos “Presidentes das Juntas” à responsabilidade dos Juízes do Trabalho aprovados por meio de concurso público de provas e títulos.

tos que se encontram na literatura técnica desta área. Os autores expõem que, vinculando a conceituação com os processos e objetivos da alta gestão, pode-se agrupar o conceito em quatro grupos, podendo a governança ser observada como: a) guardiã de direitos das partes com interesses em jogo nas empresas; b) sistema de relações pela qual as sociedades são dirigidas e monitoradas; c) estrutura de poder que se observa no interior das corporações; d) sistema normativo que rege as relações internas e externas das companhias (Andrade; Rossetti, 2016).

Analizando-se a governança corporativa como *guardiã de direitos das partes com interesses em jogo*, esta é reconhecida como um sistema por meio do qual as corporações são dirigidas e controladas. Por meio da estrutura de governança, há a distribuição de direitos e responsabilidades dentre os participantes da corporação, seja o conselho de administração, os diretores, os *stakeholders*, além da definição de regras e procedimentos para a tomada de decisões. A par disso, a governança corporativa delineia as bases por meio das quais os objetivos empresariais são traçados, definindo-se a forma de alcançá-los, bem como os correspondentes instrumentos de monitoramento (OECD, 1999).

No mesmo diapasão, Akutsu e Guimarães afirmam que a governança é “ferramenta analítica para compreensão dos fatores que organizam a interação dos atores, a dinâmica dos processos e as regras do jogo” (Akutsu; Guimarães, 2012, p. 185).

Sob a ótica da governança como *sistema de relações*, vislumbra-se a governança corporativa como o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, analisando-se a relação entre acionistas e cotistas, conselho de administração, auditorias independentes, conselho fiscal. Em tal sentido, a governança tem por finalidade o aumento do valor da sociedade, a facilitação do acesso ao capital, além de contribuir para sua perenidade (IBGC, 2003).

Observando-se a governança como *estrutura de poder*, Hitt, Ireland e Hoskisson referem que a governança corporativa consiste em um conjunto de instrumentos voltados à administração das relações entre os diversos interessados na organização, bem como à definição e supervisão de sua direção estratégica e de seu desempenho. Em sua essência, busca garantir que as decisões estratégicas sejam tomadas com eficácia. Pode ser compreendida, ainda, como um mecanismo adotado pelas empresas para organizar a relação entre os proprietários e os gestores de alto escalão, cujos interesses podem ser divergentes. Assim, a governança corporativa expressa e sustenta os valores da instituição (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2008).⁵

Por fim, analisando-se a governança como *sistema normativo*, governança corporativa é “um campo de investigação focado em como monitorar as corporações, através de mecanismos normativos, definidos em estatutos legais, termos contratuais e estruturas organizacionais que conduzem ao gerenciamento eficaz das organizações [...]” (Mathiesen, 2002 *apud* Andrade; Rossetti, 2016, p. 140).

A partir de tais pontos de vista, Andrade e Rossetti apresentam a seguinte síntese conceitual de governança corporativa (Andrade; Rossetti, 2016, p. 141):

Partindo-se de uma concepção que define sua abrangência, a governança corporativa é um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas, abrangendo: propósitos dos proprietários; sistema de relações proprietários-conselho-direção; maximização do retorno total dos proprietários, minimizando oportunismos conflitantes com este fim; sistema de controle e de fiscalização das ações dos gestores; sistema de informações relevantes e de prestação de contas às partes interessadas nos resultados corporativos; sistema guardião dos ativos tangíveis e intangíveis das companhias.

⁵ No original: “Corporate governance is the set of mechanisms used to manage the relationship among stakeholders and to determine and control the strategic direction and performance of organizations. At its core, corporate governance is concerned with identifying ways to ensure that strategic decisions are made effectively. Governance can also be thought of as a means corporations use to establish order between parties (the firm’s owners and its top-level managers) whose interests may conflict. Thus, corporate governance reflects and enforces the company’s values”. Em livre tradução: Governança corporativa é o conjunto de mecanismos utilizados para gerenciar as relações entre as partes interessadas (stakeholders) e para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho das organizações. Em sua essência, a governança corporativa preocupa-se em identificar formas de assegurar que as decisões estratégicas sejam tomadas de maneira eficaz. Pode-se também compreendê-la como um meio utilizado pelas corporações para estabelecer ordem entre as partes — os proprietários da empresa e seus gestores de alto nível — cujos interesses podem ser conflitantes. Dessa forma, a governança corporativa reflete e reforça os valores da empresa.

Como é de se denotar, a depender do enfoque que se busca, o conceito de governança pode atingir escopos diversos, o que não impede, no entanto, que seja traçada uma linha de convergência de entendimento.

Nesse sentido, a governança corporativa pode ser entendida como um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelos quais as organizações são dirigidas e monitoradas, focando-se na geração de valor sustentável para a organização, seus sócios e a sociedade em geral. Esse sistema visa regular os interesses em conflito, balizando a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos (IBGC, 2023).

Em linhas gerais, ao se falar em governança, a ideia central refere-se à existência de práticas sistematicamente organizadas, que são embasadas em princípios e propósitos, voltados a regular a relação entre proprietários, órgãos diretivos, conselhos, acionistas e demais *stakeholders*, mitigando-se as situações de conflito e buscando a maximização do retorno com o menor potencial de oportunismo dos gestores.

Partindo-se desses conhecimentos da área privada, as organizações públicas vêm, aos poucos, aplicando o sistema de governança em suas instâncias internas, voltando ao maior atingimento de suas finalidades, com o devido gerenciamento de conflitos de interesses internos.

Há de se ter em mente que a existência do Estado volta-se à satisfação do bem comum, devendo as estruturas públicas existirem somente em decorrência da necessidade dos seus serviços ou das políticas públicas que implementa (Brasil, 2020). Nas palavras de Rousseau, a finalidade da instituição do Estado é o bem comum, “porque, se a oposição dos interesses particulares tornou necessário o estabelecimento das sociedades, foi o acordo desses mesmos interesses que o possibilitou” (Rousseau, 1991, p. 43).

Tem-se, assim, o conceito de cidadania administrativa, que no âmbito do Poder Judiciário pode ser entendida como a necessidade de reorganização das estruturas internas, visando à concretização de direitos. Reconhece-se, nesta linha, a presteza jurisdicional como um atributo da boa governança (Calhao, 2010).

Segundo o Tribunal de Contas da União (Brasil, 2020), governança pública organizacional compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Altounian, Nardes e Vieira esclarecem que a governança pública pode ser entendida como a capacidade que os governos têm de avaliar, direcionar e monitorar a gestão das políticas e serviços públicos para atender de forma efetiva as necessidades e demandas da população (Altounian; Nardes; Vieira, 2018).

No âmbito do Poder Executivo, no ano de 2017, editou-se o Decreto n. 9.203, o qual dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Para efeitos do aludido normativo, considera-se governança pública o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (Brasil, 2017).

Conforme consta do decreto, são princípios da governança pública: capacidade de resposta; integridade; confiabilidade; melhoria regulatória; prestação de contas e responsabilidade e transparência.

No âmbito do Poder Judiciário, as questões relativas à governança são tratadas pela Resolução 325/2020, do CNJ, a qual dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o período de 2021-2026 e pela Portaria CNJ n. 59/2019, que regulamenta a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário (CNJ, 2019).

A governança colaborativa volta-se para o desempenho e para o resultado, com participação das partes interessadas, ao passo que a qualidade em conjunto

com a capacidade institucional contribui para a formação do produto final (Negri; Rodrigues, 2018).

Conforme prevê a Resolução n. 325/2020, do CNJ, é competência da presidência do Conselho, com o apoio da Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento, coordenar as atividades de planejamento e gestão estratégica do Poder Judiciário (CNJ, 2020).

Ainda segundo aludida resolução, todos os órgãos do Poder Judiciário, vinculam-se às diretrizes traçadas pelo Conselho Nacional de Justiça, o qual, como instância máxima de governança interna possui a competência para traçar metas nacionais, diretrizes estratégicas, política judiciária nacional, às quais os órgãos devem seguir, alinhando os seus respectivos planos estratégicos.

A Portaria n. 59/2019 do CNJ regulamenta a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário visando trazer a participação democrática dos órgãos do Poder Judiciário na construção da estratégia nacional. Esta rede de colaboração é composta por representantes de todo o judiciário nacional.

No âmbito da Justiça do Trabalho, o comitê gestor é coordenado pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) e por um Tribunal Regional eleito entre os coordenadores dos subcomitês. Nessa linha, o CSJT editou a Resolução n. 325/2022 (Brasil, 2022), instituindo a Política de Governança dos colegiados temáticos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus e do Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Conforme esta regulamentação, considera-se governança os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, a fim de garantir a prestação dos serviços demandados pela sociedade e reduzir o conflito de interesses e a assimetria de informações entre as partes interessadas.

Nessa linha, governança judicial é o “conjunto de políticas, processos, costumes, atitudes, ações, comportamentos e decisões necessários ao exercício da Justiça” (Akutsu; Guimarães, 2015, p. 942). Para os autores, “governança judicial se fundamenta em instituições, isto é, em regras, em normas, em padrões de conduta socialmente construídos e legitimados, e manifesta-se em práticas, ações e comportamentos dos distintos atores do Poder Judiciário” (Akutsu; Guimarães, 2015, p. 942).

Pode-se dizer, assim que a governança judicial vincula-se aos “princípios e regras constitucionais, leis, normas gerais, recursos, capacidades, práticas e métodos de gestão utilizados para o planejamento, acompanhamento e controle das atividades encarregadas da prestação de serviços judiciais” (Negri; Rodrigues, 2018).

1.3 FUNÇÕES DA GOVERNANÇA

A partir da conceituação de governança pública, pôde-se notar que esta se refere aos mecanismos postos para *avaliar, direcionar e monitorar* a atuação da gestão, buscando-se o cumprimento da missão das instituições públicas, com a redução do conflito de interesses, diante da assimetria de informações entre as partes interessadas.

Assim, a tríade das funções da governança é desenhada pelos três verbos-chave, que espelham as suas atividades básicas: *avaliar, direcionar e monitorar*.

De proêmio, importa deixar assente que essas três funções não são estanques, isoladas ou independentes. Ao revés, essas funções são dinâmicas e de retroalimentação, ou seja, uma serve de auxílio à outra (Altounian; Nardes; Vieira, 2018).

Para o Tribunal de Contas da União (Brasil, 2020, p. 17-19), essas três funções básicas podem ser assim sintetizadas:

- a) avaliar, com fundamento em evidências, o ambiente, os cenários, as alternativas, o desempenho e os resultados atuais e os almejados. É necessário avaliar para poder direcionar;
- b) direcionar, priorizar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos. O direcionamento dá os critérios para o monitoramento.

c) monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas. O monitoramento gera insumos para a avaliação.

De suma importância deixar claro que a *governança não se confunde com a gestão*. Aquela volta-se exatamente a avaliar, direcionar e monitorar os atos de gestão. No campo da hierarquia, pode-se desenhar a governança acima da gestão, controlando seus atos.

Para que não restem dúvidas, as atividades básicas de *gestão* são (Brasil, 2020, p. 19):

- a) Planejar - dada a direção, as prioridades e os objetivos, quais são os passos para chegar lá?
- b) Executar - colocar o plano para funcionar e gerar resultados de políticas e serviços; e
- c) Controlar - como estão os indicadores de eficácia e de eficiência? Como lidar adequadamente com os riscos de não cumprir as metas?

Na linha do aqui exposto, notadamente diferenciando-se a governança da gestão, o Tribunal de Contas da União (Brasil, 2014, p. 31) assevera que, a partir do trinômio da *governança* (avaliar, direcionar e monitorar), esta possui as seguintes funções:

- a) definir o direcionamento estratégico;
- b) supervisionar a gestão;
- c) envolver as partes interessadas;
- d) gerenciar riscos estratégicos;
- e) gerenciar conflitos internos;
- f) auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; e
- g) promover a *accountability* (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência.

Por outro lado, são funções da *gestão* (Brasil, 2014, p. 31):

- a) implementar programas;
- b) garantir a conformidade com as regulamentações;
- c) revisar e reportar o progresso de ações;
- d) garantir a eficiência administrativa;
- e) manter a comunicação com as partes interessadas; e
- f) avaliar o desempenho e aprender.

Chaves adota uma diretriz sistêmica de governança, afirmando que esta não se volta estritamente à visão interna, da gestão judiciária, “mas, da própria projeção da garantia institucional de autogoverno do Poder Judiciário, que implica estabelecer também olhares e relações externas aos domínios dos tribunais” (Chaves, 2014, p. 31). No mesmo sentido, afirma Pachá que a “função de autogoverno é, a meu ver, a que mais bem define o que se espera de um Poder Judiciário num mundo em permanente mudança e que exige da sua funcionalidade e estrutura um funcionamento objetivo, claro e comprometido com as transformações” (Pachá, 2012, p. 18).

Portanto, sob a ótica da boa governança, incumbe à alta administração dos órgãos públicos *avaliarem* o ambiente, os cenários, os resultados presentes e almejados, *direcionando* a atuação da gestão, com vistas ao atingimento das metas traçadas, com o devido *monitoramento* das ações.

No que se refere ao presente estudo, os juízes do trabalho, dentro do escopo de prestarem um bom serviço público, são igualmente responsáveis pela boa governança da unidade judicial em que atuam, primando para que haja uma boa gestão do local. Partindo-se de evidências, deve o magistrado *avaliar* os cenários, as possibilidades administrativas viáveis e que trarão ganhos de eficiência e efetividade da atuação; a partir desta avaliação *direciona* a atuação dos serventuários que lhes são vinculados, primando pela otimização dos resultados, sem descuidar do contínuo *monitoramento* das ações, para que estas estejam sempre alinhadas com o planejamento estratégico do Poder Judiciário.

1.4 MECANISMOS DE GOVERNANÇA

Conforme previsto no Decreto n. 9.203/2017, são mecanismos para o exercício da governança pública: *liderança, estratégia e controle*.

De acordo com aludida norma, a *liderança* compreende conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: integridade, competência, responsabilidade, motivação; *estratégia* compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido; e *controle* compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

O Tribunal de Contas da União, ao dispor sobre as práticas de governança, aduz a existência dos correspondentes mecanismos, sintetizando a ideia da seguinte maneira: quanto ao mecanismo da *liderança*, correspondem às práticas de estabelecer o modelo de governança, promover a integridade e promover a capacidade de liderança; no tocante ao mecanismo de *estratégia*, tem-se as práticas de gerir riscos, estabelecer a estratégia, promover a gestão estratégica, monitorar o alcance dos resultados organizacionais, monitorar o desempenho das funções de gestão; por fim, no que se refere ao *controle*, aponta as seguintes práticas: promover a transparência, garantir a *accountability*, avaliar a satisfação das partes interessadas e avaliar a efetividade da auditoria interna (Brasil, 2020).

Esses mecanismos de governança são interligados, sendo a alta administração do órgão responsável pelo cumprimento da estratégia e dos objetivos fixados, os quais devem ser verificados no controle, inclusive com sua responsabilização em caso de falhas.

1.5 O MAGISTRADO COMO UM AGENTE DE GOVERNANÇA: MITIGANDO O CONFLITO DE AGÊNCIA

Em casos de pequenas empreitas, ou atividades unipessoais, aquele que executa as atividades é o mesmo que planeja e traça as diretrizes de seu próprio trabalho, não se vislumbrando que possa haver um conflito entre aquilo que se deseja e aquilo que se executa. Situação diversa começa a surgir quando a atividade a ser executada exige a presença de terceiros, aumentando-se exponencialmente os conflitos de acordo com a complexidade dos trabalhos.

No âmbito empresarial, a revolução industrial é tida como o marco da produção em escala e, consequentemente, a possibilidade de acumulação de capital. O poder da terra passou a ceder espaço ao poder do capital (Andrade; Rossetti, 2016). Já no século XIX, impulsionando este crescente mercado, o sistema de sociedades anônimas ganhou corpo, surgindo inúmeros sócios que não participavam efetivamente da gestão dos negócios.

Em tempos atuais, com o desenvolvimento do mercado de capitais, grandes corporações negociam seus papéis societários no mercado de ações, elaboram-se planos e processos sucessórios em grandes empresas familiares, contratam-se executivos para a direção das empresas, catalisando-se os conflitos de interesse.

Jensen e Meckling são tidos como os precursores do estudo da Teoria da Agência, em artigo publicado no Journal of Financial Economics. De acordo com as luzes lançadas pelos autores sobre o tema, a relação entre as partes seria uma espécie de contrato em que uma ou mais pessoas (principal) contrata um terceiro (agente) para executar em seu nome algum serviço em que necessite a delegação de algum poder (Jensen; Meckling, 1976).

A separação entre propriedade e gestão emerge na medida em que os detentores do capital investido cada vez mais se afastam das atividades de gestão, as quais são delegadas aos executivos, gerentes e demais empregados. No exercício

da atividade diária, é comum que os administradores detenham mais dados acerca dos trabalhos do que os proprietários, deflagrando-se a assimetria da informação.

Nessas situações, pode ocorrer de os interesses dos administradores serem colidentes com os dos proprietários. Por exemplo, de um lado, o proprietário pode almejar a perenidade do negócio, com a fidelização de clientes, enquanto que, de outro, o administrador pode buscar a maximização dos lucros, a fim de atingir alguma bonificação, pouco se importando com a longevidade do empreendimento.

Este conflito de interesses, é conhecido como conflito de agência. Principal (proprietário) e agente (aquele que executa as atividades) almejam, via de regra, objetivos diversos, surgindo o problema geral que se preocupa a governança corporativa, de ampliar a probabilidade de os administradores efetivamente realizarem os objetivos estabelecidos pelas partes interessadas, reduzindo os conflitos (Brasil, 2020).

Este conflito de agência, embora concebido na esfera privada, não lhe é exclusivo, estando vívido igualmente no setor público. Conforme alhures mencionado, a razão de ser do Estado é a consecução do bem-comum e, para tanto, devem agir os agentes públicos. Nada obstante, é comum de se ver órgãos públicos e seus servidores agindo, muitas vezes, como órgãos meramente burocráticos e com pouca eficiência⁶.

Conforme estatui o texto constitucional (Brasil, 1988, art. 1º) “todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”, reconhecendo-se que a sociedade detém o papel de “principal”, a quem delega o exercício das funções públicas aos servidores (*lato sensu*), considerados “agentes” desta relação.

Sistematizando as estruturas de governança, o Tribunal de Contas da União (Brasil, 2020) elenca as estruturas internas e externas de governança, além das instâncias de apoio à governança. Acerca das estruturas internas de governança, tem-se que estas são “responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público servindo de elo entre principal e agente”, exemplificando os agentes como representantes eleitos, conselhos, autoridade máxima do órgão, dirigentes, superiores, gerentes.

No âmbito do Poder Judiciário Trabalhista, os juízes do trabalho possuem a incumbência constitucional de julgar os casos envolvendo relações de trabalho que lhes são submetidos à apreciação, nos termos do art. 114, da Constituição Republicana de 1988 (Brasil, 1988). Todavia, mais que julgar, em tempos atuais, o magistrado deve preocupar-se com a qualidade da jurisdição.

Periu e Araújo são enfáticos aos concluírem que o juiz “não é livre para administrar os serviços que presta como bem entender, pois está vinculado à eficácia objetiva dos direitos humanos fundamentais” (Perius; Araújo, 2017), devendo “promover a duração ótima do processo com racionalidade e absoluta transparéncia em todas as suas etapas” (Perius; Araújo, 2017).

Assim, é que nos mostra adequado vislumbrar o juiz do trabalho como um *Agente de Governança*, nesta complexa engrenagem, de ubliquamente analisar e julgar os casos que lhes são submetidos, zelando pela adequada entrega da prestação jurisdicional, com observância das normas administrativas emanadas pelas instâncias de governança, como Conselho Nacional de Justiça, Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Tribunal Pleno ou Órgão Especial do Tribunal a que vinculado.

⁶ Nesse sentido, a criação do Ministério da Desburocratização, que existiu de 1979 a 1986. Em tempos atuais, a “Secretaria Especial Desburocratização, Gestão e Governo Digital”, vinculada ao Ministério da Economia

2 AS ESCOLAS JUDICIAIS NA FORMAÇÃO DOS MAGISTRADOS

2.1 O PROGRAMA DE FORMAÇÃO INICIAL E CONTINUADA DE MAGISTRADOS – ANÁLISE DOS EIXOS DE ESTUDO SOB A PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA

Nada obstante os avanços dos estudos acerca da governança aplicada ao Poder Público, considerando-se que a função típica do Poder Judiciário volta-se à prestação da jurisdição, verifica-se que no concurso público de provas e títulos para o provimento ao cargo de juiz do trabalho substituto ainda não se exige conhecimentos em referida área, mas, sobretudo, em questões atinentes ao Direito.

Para Sadek, a seleção via concurso público somada à mentalidade construída nas faculdades de Direito tradicionais são catalisadoras do “corporativismo *interna corporis*”, dificultando as inovações, enquanto que a necessidade de qualificação do “juiz-gestor”, para atuar na organização da unidade judicial exige aperfeiçoamento (Sadek, 2004).

As escolas judiciais são responsáveis por oferecer aos magistrados a formação necessária para bem julgar. Superando-se a clássica educação de exposições unilaterais, a Escola atua como facilitadora de acesso ao conhecimento, e não apenas como transmissora deste (Piragibe, 2016).

Importante alerta é feito por Gonçalves, no sentido de que os atuais cursos jurídicos brasileiros não são capazes de criar uma formação que propicie aos bacharéis conhecimentos, habilidades e atitudes que os preparem para o exercício de funções judicantes, “muito menos as funções atípicas de administração das unidades jurisdicionais” (Gonçalves, 2015).

A Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho (ENAMAT), por meio da Resolução ENAMAT n. 28/2022, revisou o conteúdo programático do Curso de Formação Inicial e Continuada de Juízes do Trabalho. Conforme aludido normativo, o período de formação inicial desenvolve-se durante todo o período de vitaliciamento dos magistrados⁷, sendo composto pelos módulos nacional e regional, tendo como objetivo “integrar os conhecimentos adquiridos na formação acadêmica na área jurídica com as competências profissionais necessárias para o exercício da magistratura” (ENAMAT, 2022, art. 5º).

O curso deve abranger, no mínimo, as seguintes áreas: Deontologia Profissional Aplicada, Técnica de Decisão Judicial, Sistema Judiciário, Linguagem Jurídica, Administração Judiciária, Técnica de Juízo Conciliatório, Psicologia Judiciária Aplicada, Relacionamento com a Sociedade e a Mídia, Uso adequado das Redes Sociais, Temas Contemporâneos de Direito, Efetividade da Execução Trabalhista, Laboratório Judicial (ENAMAT, 2022, art. 10).

A partir da ampla gama de conhecimentos, não há dúvida de que se busca a *formação sistêmica* do novo agente público, almejando-se efetivar uma adequada entrega da atividade jurisdicional, verificando-se a existência de temas ligados à área jurídica, linguagem, comportamento, administração, psicologia, sociologia.

No que tange ao escopo deste estudo, interessa-nos analisar os módulos de “Sistema Judiciário” e “Administração Judiciária”. Com efeito, no primeiro bloco, tem-se a “análise dos aspectos fundamentais da inserção orgânica, institucional e sistêmica da juíza e do juiz do trabalho no Poder Judiciário” (ENAMAT, 2020, art. 10, III) e, no segundo, “estudo dos aspectos gerenciais da atividade judiciária (gestão de pessoas, de materiais e de processos de trabalho)” (ENAMAT, 2020, art. 10, V).

De acordo com o Anexo 7 da resolução, o entendimento dessas matérias encontra-se dentro do eixo de “Alteridade”, subeixo “Relacionamento Institucional”, do qual se almeja o desenvolvimento da competência de “praticar relacionamento institucional colaborativo com a Presidência, Ouvidoria, Corregedoria, Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho, Conselhos e Colegiados temáticos, além de outros setores institucionais”, com inúmeras “Descrições e Dimensões”, dentre as quais se destacam:

⁷ Conforme art. 95, I, da Constituição Federal de 1988, a garantia da vitaliciedade só será adquirida, para os juízes de primeiro grau, após dois anos de exercício (Brasil, 1988).

- Compreender os papéis institucionais, princípios, valores, atividades, atribuições e estratégias nacionais e internacionais;
- Identificar os papéis funcionais dos órgãos de atuação, dentro da estrutura judiciária, consideradas suas funções, atribuições e hierarquia, bem como os canais de diálogo e colaboração entre os órgãos;
- Praticar a jurisdição com observância dos desafios, objetivos e valores do Poder Judiciário na complexa sociedade contemporânea;
- Agir com comprometimento e senso de pertencimento à instituição, manifestados na colaboração e cooperação com as diversas unidades institucionais e na atuação de forma sistêmica, dialogal e integrativa em relação às competências;
- Compreender o planejamento estratégico dos Órgãos de Administração dos Tribunais e contribuir para o aperfeiçoamento e o funcionamento desses Órgãos;
- Compreender o funcionamento dos Conselhos e dos Órgãos de Administração dos Tribunais, inclusive no que diz respeito aos Colegiados Temáticos que contam com integrantes da magistratura trabalhista;
- Compreender políticas públicas e judiciárias, bem como o processo de elaboração do planejamento estratégico dos tribunais (ENAMAT, 2020, p. 37-38).

Denota-se, pois, que há grande preocupação institucional em se formar profissional que atenda aos anseios da sociedade, tanto no aspecto jurídico quanto no aspecto organizacional.

2.2 AS ESCOLAS DA MAGISTRATURA DO TRABALHO COMO INDUTORAS DA BOA GOVERNANÇA

As primeiras Escolas de Formação de Magistrados surgiram no Pós-Segunda Guerra Mundial, no Japão e na França, havendo acentuado a importância dessas instituições após a realização do Primeiro Congresso Internacional de Magistrados, no ano de 1958, na cidade de Roma (Brasil, 2008). A criação da “École Nationale de Magistrature”, na França, influenciou a criação de novas Escolas na Europa.

No Brasil, na década de 1970, os Estados de Minas Gerais e Rio Grande do Sul foram os pioneiros a implementar as Escolas da Magistratura, havendo referência expressa no texto constitucional acerca dessas instituições apenas em 1977, com o advento da Emenda Constitucional n. 07/1977 (Brasil, 2008).

No âmbito da Justiça do Trabalho, a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho (ENAMAT) foi instituída por meio da Resolução Administrativa nº 1.140 do Tribunal Pleno do Tribunal Superior do Trabalho, de 1º de junho de 2006, em observância da Emenda Constitucional n. 45/2004.

A ENAMAT promove cursos de formação inicial e continuada, cursos de formação de formadores, eventos de pesquisa e estudo, além da coordenação das atividades de formação promovidas pelas escolas regionais.

No que se refere à andragogia do ensino e especialmente a formação de magistrados que, via de regra, iniciam na carreira com ampla formação teórica, o processo de aprendizado mostra-se ainda mais complexo, com estilos, características e práticas distintas. Segundo o Superior Tribunal de Justiça (Brasil, 2008), essas peculiaridades decorrem, de um lado, do modelo formativo dos cursos de graduação em Direito, os quais utilizam, ainda, a metodologia original da Universidade de Coimbra e, de outro, os critérios de recrutamento e seleção dos novos juízes.

Acerca da metodologia de ensino dos cursos jurídicos nacionais, Melo Filho ressalta a necessidade de se dar uma nova “fisionomia calcada em densidade teórica, crítica e técnica, com objetivo de fugir do jargão que tem caracterizado a maioria das escolas de Direito, tidas como centros reprodutores de conhecimento codificados” (Melo Filho, 1997).

Aponta o estudo realizado pelo Superior Tribunal de Justiça (Brasil, 2008) que “[o] juiz, como aluno, tem a característica de ser rigorosamente autônomo, limitado às necessidades individuais e voltado à solução de seus problemas mais prementes. São excepcionalmente motivados na busca de competência de seu dia-a-dia profissional”.

A ENAMAT pressupõe que esta autossuficiência técnica do magistrado recém-ingresso, a dispensar uma formação específica está superada, porquanto os juízes são

sujeitos de aprendizado especializado constante ao longo da carreira e, notadamente, em seu início, uma vez que, embora dominem os conhecimentos jurídico-dogmáticos básicos, “devem desenvolver as competências próprias para o exercício da judicatura laboral, identificadas nos seus processos de trabalho característicos” além de necessitarem de conhecimentos interdisciplinares (Brasil, 2022).

No mesmo sentido, a ENAMAT aponta para importante preocupação de que o exercício da jurisdição não mais volta-se à perspectiva exclusiva da instituição, mas, especialmente, na perspectiva do cidadão tomador do serviço da Justiça, devendo a centralidade da resolução estar na pacificação do conflito, e não apenas no processo, o qual é um mero instrumento (Brasil, 2022).

Para Martin, tanto o juiz individualmente considerado quanto o Judiciário como instituição possuem responsabilidade (*accountability*), tendo a educação judicial importante papel de capacitar os juízes para servirem de maneiras que aprimorem a qualidade da administração da justiça (Martin, 2011).

É necessário, nesse norte, buscar o desenvolvimento das “qualidades, capacidades e competências como sistemas complexos de compreensão e ação, que incluem, ao mesmo tempo e com a mesma relevância, conhecimentos, habilidades, emoções, atitudes e valores” (Pérez-Gomes, 2015, p. 72).

Nessa ordem de ideias, pode-se afirmar, seguramente, que o papel das Escolas Judiciais da Magistratura do Trabalho, tanto a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho (ENAMAT) quanto as Escolas Judiciais Regionais são muito mais do que centros de formação e atualização de saberes jurídicos. Ao revés, parte-se da premissa de que estes conhecimentos são basilares da atuação jurisdicional e, muitas vezes, buscados por *sponte propria* pelo magistrado ao longo de sua carreira.

O papel das Escolas Judiciais deve voltar-se para a formação sistêmica dos magistrados, em saberes multidisciplinares, como economia, ética, psicologia, administração, além do próprio direito.

No que toca especificamente ao tema ora em debate, conforme adrede amplamente exposto, a Governança Judicial volta-se a avaliar, direcionar e monitorar as ações de gestão, com os mecanismos de liderança, estratégia e controle, mitigando-se os conflitos de agência entre o “Principal” e o “Agente”. O magistrado, tido como agente desta engrenagem, atua por delegação do principal, na importante missão de pacificar o conflito, em especial, porque, em regra, veda-se a autotutela. Vale dizer, o Estado moderno trouxe para si a exclusividade do poder de julgar as lides, substituindo o uso da força pelo direito, incumbindo aos juízes o papel de decidir o conflito.

Dentro da dinâmica da governança judicial, deve, pois, o magistrado prestar a jurisdição de forma célere e satisfatória, observando-se não apenas as leis, mas, igualmente, as emanações administrativas das instâncias superiores, como o cumprimento das metas judiciais e a observância dos planos estratégicos.

Entrementes, o que se vislumbra, muitas vezes, é que os juízes buscam a formação e o aperfeiçoamento técnico, olvidando-se de que, mais que órgãos julgadores, são - igualmente - administradores da jurisdição local. O juiz do trabalho, como responsável pela unidade judicial, presta contas à sociedade de seu trabalho (“*accountability*”).

As Escolas Judiciais, nesse contexto, devem preocupar-se com a formação dos magistrados nesta importante área do conhecimento, criando-se a cultura da governança judicial no Poder Judiciário trabalhista. A par disso, a própria metodologia de ensino deve preocupar-se com a formação prática, com a utilização de formas ativas de ensino.

Portanto, por meio das Escolas Judiciais é que se atingirá o objetivo de os próprios magistrados se verem como verdadeiros agentes de governança.

CONCLUSÃO

A partir da metodologia dedutiva e de uma revisão crítica da literatura, este estudo demonstrou que o juiz do trabalho, além de exercer a função típica de julgar, ocupa posição estratégica como agente de governança no âmbito da Justiça do Trabalho. A ausência de formação específica na área de gestão administrativa — notadamente nos princípios, mecanismos e funções da governança pública — compromete a eficácia da atuação judicial enquanto serviço público essencial, refletindo negativamente na celeridade, na qualidade da jurisdição e na confiança da sociedade no Poder Judiciário.

Identificou-se que, apesar de a governança pública ser reconhecida como pilar da boa administração, ainda há um descompasso entre as exigências contemporâneas da função judicante e o modelo de formação tradicional, centrado, via de regra, no domínio técnico-jurídico. Nesse cenário, as Escolas Judiciais, especialmente a ENAMAT e suas congêneres regionais, desempenham papel crucial ao promoverem a capacitação dos magistrados em competências interdisciplinares.

Conclui-se, portanto, que fortalecer a formação dos juízes do trabalho em temas ligados à governança judicial é medida necessária para a concretização de uma Justiça mais eficiente, transparente e comprometida com os princípios constitucionais. Nessa ordem de ideias, cabe às Escolas Judiciais consolidarem-se como vetores dessa transformação, disseminando a cultura da boa governança e contribuindo para que o magistrado se reconheça não apenas como intérprete da norma, mas também como gestor público responsável pela entrega de resultados à sociedade.

REFERÊNCIAS

- AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 183-202, jan./jun. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/T8NnXhBMmTqRqkB5dhLtdhb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 6 out. 2023.
- AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 4, p. 937-958, jul./ago. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/rPJFNtfDFcKVNTVBpCK5zvL/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 6 out. 2023.
- ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; NARDES, João Augusto Ribeiro; VIEIRA, Luis Afonso Gomes. **Governança pública: o desafio do Brasil**. 3. ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2018. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/livro/L1310/E1754/9334>. Acesso em: 19 out. 2023.
- ANDRADE, Adriana de; ROSSETI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2016.
- ASPERTI, Maria Cecília de Araújo. Litigiosidade repetitiva e a padronização decisória: entre o acesso à justiça e a eficiência do judiciário. **Revista de Processo**, São Paulo, v. 263, p. 233-355, jan. 2017. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4132495/mod_resource/content/1/Maria%20Cecilia%20Aspert%20-%20Litigiosidade%20Repetitiva%20e%20Padroniza%C3%A7ao%20Decisoria.pdf. Acesso em: 7 dez. 2023.
- BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. **Resolução CSJT n. 325, de 11 de fevereiro de 2022**. Institui a Política de Governança dos Colegiados Temáticos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus e do Conselho Superior da Justiça do Trabalho – CSJT. Brasília: CSJT, 2022. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/197201/2022_res0325_csjt_rep01.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 3 dez. 2023.
- BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro: Presidência da República, 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452compilado.htm. Acesso em: 3 dez. 2023;
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicacompile.htm. Acesso em: 3 dez. 2023.
- BRASIL. **Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 4 dez. 2023;
- BRASIL. Câmara dos Deputados. Pacto republicano n. 1, de 15 de dezembro de 2004. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, n. 241, p. 8, 16 dez. 2004.
- BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Bibliografia básica para o ensino e pesquisa nas escolas de magistratura**. Brasília, DF: ENFAM. 2008. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/publicacao/institucional/index.php/SubEnfam/article/view/3279/3221>. Acesso em: 3 dez. 2023

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública:** 2^a versão. Brasília: TCU: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU:** Tribunal de Contas da União. 3. ed. Brasília: TCU: Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2020.

CALHAO, Antônio Ernani Pedroso. **Justiça célere e eficiente:** uma questão de governança judicial. São Paulo: LTr, 2010.

CHAVES, Luciano Athayde. O juiz e a governança do poder judiciário: do modelo burocrático ao democrático. **Revista da EJUSE**, Aracaju, n. 20, p. 25-54, 2014. Disponível em: <http://www.diario.tjse.jus.br/revistaesmese/revistas/20.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2023.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução no 325, de 29 de junho de 2020.** Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2023.

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portaria n. 59/2019.** Regula o funcionamento e estabelece procedimentos sobre a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2019. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2887>. Acesso em: 3 dez. 2023.

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 325/2020.** Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>. Acesso em: 12 out. 2023.

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 70/2009.** Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília: CNJ, 2009a. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_70_18032009_25032019142233.pdf. Acesso em: 13 out. 2023.

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 75/2009.** Dispõe sobre os concursos públicos para ingresso na carreira da magistratura em todos os ramos do Poder Judiciário nacional. Brasília: CNJ, 2009b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/100>. Acesso em: 13 out. 2023.

DIDIER JUNIOR, Fredie; FERNANDEZ, Leandro. *O Conselho Nacional de Justiça e o direito processual: administração judiciária, boas práticas e competência normativa*. 2. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Juspodivm, 2023.

ENAMAT - ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS DO TRABALHO. **Resolução ENAMAT n. 28, de 28 de setembro de 2022.** Revisa, atualiza, sistematiza e consolida Resoluções da ENAMAT. Brasília: ENAMAT, 2022. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/207173/2022_res0028_enamat_rep07.pdf?sequence=21&isAllowed=y. Acesso em: 4 dez. 2023;

GONÇALVES, Flávio José Moreira. Políticas públicas para a formação e avaliação de magistrados: a contribuição da educação judicial através das escolas de magistratura. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, Brasília, v. 5, n. 3, p. 289-315, 2015. Disponível em: https://www.publicacoes.uniceub.br/RBPP/article/view/3778/pdf_1. Acesso em: 30 nov. 2023.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Strategic management, concepts & cases, competitiveness and globalization.** 8th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2008.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de melhores práticas de governança corporativa.** 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa.** 6. ed. São Paulo: IBGC, 2003.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William F. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, Lausanne, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. Disponível em: <https://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2023.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-499, maio/jun. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/rwrQDBzcvb7qVLGgdBvdWDH/?lang=pt>. Acesso em: 7 dez. 2023.

MARTIN, Wayne. **Future directions in judicial education.** New Zealand: Supreme and Federal Court Judges' Conference, 2011. Disponível em: https://www.supremecourt.wa.gov.au/_files/Future_Directions_in_Judicial_Education_January_2011_NZ.pdf. Acesso em: 3 dez. 2023

MATHIESEN. *Management ownership and financial performance.* 2002. Dissertation (PhD) - Copenhagen Business School, Copenhagen, 2002.

MELO FILHO, Álvaro. Ensino Jurídico e a Nova LDB. In: ENSINO Jurídico OAB: ensino Jurídico - 170 anos de cursos jurídicos no Brasil. Brasília: Conselho Federal da OAB, 1997. p. 103-122.

NEGRI, Sandra; RODRIGUES, Leonel Cezar. Reforma Constitucional: Sistema Judiciário Brasileiro e a Inserção da Governança Colaborativa. **Revista Internacional Consinter de Direito**, Porto, v. 4, n. 6, p. 277-291, 2018. Disponível em: <https://revistaconsinter.com/index.php/ojs/article/view/282/545>. Acesso em: 3 dez. 2023.

OECD - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *OECD Principles of corporate governance.* Paris: OECD, 1999.

PACHÁ, Andréa Maciel. A necessidade de adequar a formação dos magistrados como agentes de aplicação das normas jurídicas, no mundo em permanente mudança. In: Curso de direito constitucional – normatividade jurídica. [Rio de Janeiro: EMERJ], 2012. (Série Aperfeiçoamento de Magistrados 11). Disponível em: https://emerj.tjrj.jus.br/files/pages/publicacoes/serieaperfeiçoamentode-magistrados/paginas/series/11/normatividadejuridica_11.pdf. Acesso em: 3 dez. 2023.

PÉREZ-GÓMEZ, Ángel I. **Educação na era digital:** a escola educativa. Traduzido por Marisa Guedes. Porto Alegre: Penso, 2015.

PERIUS, Oneide; ARAUJO, Rodrigo. E-PROC - Rumo à governança judiciária. **Revista Vertentes do Direito**, Palmas, v. 4, n. 2, p. 168–190, 2017. DOI: <https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2017.v4n2.p168-190>.

PIRAGIBE, Marcelo. Equilíbrio entre influência e independência na formação judiciária. **Revista Amagis Jurídica**, Belo Horizonte, v. 2, n. 13, p. 143-154, 2016. Disponível em: <https://www.amb.com.br/wp-content/uploads/2017/02/ArtigoMarceloPiragibe.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2023.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Do contrato social.** 5. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991.

SADEK, Maria Tereza A. Poder judiciário: perspectivas de reforma. **Opinião Pública**, Campinas, v. 10, n. 1, p. 1-62, maio 2004.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 7 dez. 2023.

STUMPF, Juliano C. **Poder Judiciário:** morosidade e inovação. 2008. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário) - Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2759>. Acesso em: 3 dez. 2023.