

## PROJETO DE CREDENCIAMENTO DE CURSO

### **Informações da Escola da Magistratura:**

**Nome:** Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão.

**Diretora da Escola:** desembargadora Sônia Maria Amaral Fernandes Ribeiro.

**Vice-diretor:** desembargador José Nilo Ribeiro Filho.

**Mandato da direção:** 12/04/2024 a 12/04/2026.

---

### IDENTIFICAÇÃO DO CURSO

---

**Natureza:** Curso Formação Continuada para fins de vitaliciamento e promoção na carreira.

**Título:** Curso "Gestão em Unidades Judiciais: para além de um olhar gerencialista".

**Público-alvo:** magistrados e magistradas do Tribunal de Justiça do Maranhão.

**Coordenadora Pedagógica do Curso:** Bianca Ribeiro Ducanges

**Tutoras/Formadoras:** juízas Jaqueline Reis Caracas e Michelle Amorim Sancho Souza Diniz.

**Modalidade:** semipresencial.

**Curso compartilhado?** Não. Dessa forma, não será necessário adicionar o termo de cessão de direitos autorais e nem de uso de voz e imagem ao projeto.

**Termo de Anuência das Condições Estabelecidas no Projeto do Curso:** Sim.

**Carga horária:** 20 horas-aula:

- 04 horas – EaD.
- 16 horas – Presenciais.

**Número de vagas:** 30.

**Período de inscrição:** 22 a 28 de julho de 2024.

**Período de realização:** 08 a 16 de agosto de 2024.

- EaD: 08 a 14 de agosto de 2024.
- Presencial: 15 e 16 de agosto de 2024.

**Local EaD:** plataforma EaD da Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão – ESMAM, no período de 08 a 14 de agosto de 2024.

**Local Presencial:** São Luís – MA, nos dias 15 e 16 de agosto de 2024, das 08h30 às 12h30 e das 14h00 às 18h00.

O curso segue as diretrizes da instrução normativa nº 01, de 03 de maio de 2017, da Enfam, que disciplina o credenciamento de cursos oficiais.

*Bianca Ducanges*

---

## JUSTIFICATIVA

---

Segundo dados do Relatório Justiça em Números de 2023, o Poder Judiciário terminou o ano de 2022 com 81,3 milhões de processos, sendo que apenas nesse mesmo ano ingressaram 31,5 milhões de demandas - aqui também computados os processos que saíram da situação de suspensão/arquivamento, das quais 21,3 milhões foram ajuizadas pela primeira vez em 2022. No mesmo período, 30,3 milhões de feitos foram baixados, redundando em um incremento do estoque processual, sobretudo se considerado o quantitativo de processos reativados.

No que se refere à produtividade, foram julgados em 2022 29,1 milhões de processos e, a despeito do aumento de 10,9% em relação ao ano anterior, não foi possível superar a quantidade de processos (re)iniciados. Isso significa dizer que os relatórios anuais do Justiça em Números apontam para uma curva ascendente de crescimento do estoque processual, o que mostra que os mecanismos atuais de gerenciamento do acervo processual não estão sendo suficientes para tornar a Justiça mais célere e eficiente.

Logo, a gestão em unidades judiciais se torna uma temática relevante no âmbito da Administração da Justiça, diante da quantidade de demandas ajuizadas nessa instância do Poder Judiciário e a urgência de dar uma resposta mais assertiva ao dilema implícito no binômio eficiência x qualidade.

Dessa forma, considerando as práticas gerenciais que podem influenciar o desempenho das unidades e a própria prestação do serviço judiciário, as metodologias ágeis, como Canvas e Kanban, destinadas ao planejamento de ações e ao mapeamento de fluxos de trabalho, são ferramentas que podem ser utilizadas, enquanto boas práticas de gestão, em unidades judiciais e permitem uma visão sistêmica da organização e mecanismos de aprendizagem com o desenvolvimento da rotina gerencial.

Paralelamente, não pode se descuidar da gestão do capital humano - magistrados(as), servidores(as) e destinatários(as) do serviço - que é o maior e mais poderoso instrumento de tornar o Poder Judiciário um ambiente propício para fomentar uma cultura organizacional de efetividade e inovação.

A proposta, portanto, é utilizar o ambiente de sala de aula para refletir, discutir criticamente e trocar experiências sobre a gestão em unidades judiciais, propriamente, pelo magistrado e pela magistrada, diante dilema implícito no binômio eficiência x qualidade, com vista ao aperfeiçoamento das rotinas de trabalho e na melhoria contínua da prestação dos serviços jurisdicionais.

---

## OBJETIVO GERAL

---

Aplicar metodologias ágeis de gestão em unidades judiciárias, tanto relacionadas à atividade jurisdicional, quanto à gestão de pessoas, para criar uma cultura organizacional voltada à harmonia das relações internas e à eficiência na prestação do serviço judiciário.

*Bianca R. Duques*

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

De forma específica, o(a) magistrado(a) do Poder Judiciário do Maranhão deve desenvolver competência para:

- Analisar os indicadores de desempenho do TJMA para avaliação da unidade judiciária, a partir da extração de dados de painéis de *Business Intelligence*, como o TermoJúris e DataJud;
- Aplicar metodologias ágeis na gestão da unidade e na gestão processual;
- Elaborar plano de ação para melhoria dos indicadores de gestão da unidade judiciária;
- Reconhecer as competências necessárias para gestão de pessoas;
- Entender conceitos de liderança e de gestão por competências;
- Perceber e colocar em prática uma comunicação efetiva com a equipe, mediante a utilização, sobretudo, de feedbacks, baseada nos princípios da comunicação não violenta;
- Compreender as mudanças introduzidas no design organizacional do Poder Judiciário, a partir de políticas judiciárias de inovação e do programa Justiça 4.0; e
- Aplicar rituais de gestão nas unidades judiciárias.

## EMENTA

ANÁLISE DE INDICADORES DE DESEMPENHO. FORMAS DE COLETA DOS DADOS ESTATÍSTICOS. METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO. CONTROLE DE PRÁTICAS GERENCIAIS (CICLO PDCA). MATRIZ SWOT, KANBAN, CANVAS. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS. GESTÃO DE PESSOAS. COMUNICAÇÃO. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS. RITUAIS DE GESTÃO. JUSTIÇA 4.0.

## CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

1. Análise de indicadores de desempenho em cotejo com o Relatório Justiça em Número do CNJ;
2. Formas de coleta dos dados estatísticos, por meio dos painéis de *Business Intelligence* e DATAJUD;
3. Metodologias de planejamento, implementação e controle de práticas gerenciais (ciclo PDCA);
4. Matriz SWOT, Kanban, Canvas;
5. Competências gerenciais;
6. Gestão de pessoas: hard skills, soft skills, liderança, comunicação (linguagem não violenta) e feedback;
7. Gestão por competências;
8. Rituais de gestão; e
9. Novo design organizacional com os serviços judiciais (Justiça 4.0).

Bianca R. Duques

---

## TUTORAS / FORMADORAS – SÍNTESE CURRICULAR

---

**Jaqueline Reis Caracas** - possui graduação em direito pela Universidade Federal do Maranhão em 2000. Pós-graduada pela faculdade Estácio de Sá em civil e processo civil. Pós-graduada pela UNDB em direito constitucional. MBA de gestão em Poder Judiciário pela FGV. Mestre pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM). Foi juíza nas unidades judiciais de Vara Única de Bequimão, Vara Única de Paço do Lumiar e 1ª Vara de Paço do Lumiar. Exerceu a função de juíza auxiliar da Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Maranhão no período de dez./2017 a abril/2020. Atualmente é juíza auxiliar da comarca da ilha de São Luís e coordena desde 2020 o Núcleo de Registro Civil da Corregedoria Geral de Justiça do Estado do Maranhão. **Certificada com o FOFO nível I e II e Tutores.**

**Michelle Amorim Sancho Souza Diniz** - possui graduação em Direito pela Universidade Federal do Ceará (2009). Atualmente, é Juíza de Direito do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão e Professora da Pós-Graduação. Atua nas áreas de Direito Constitucional, Administração Judicial (Gestão Judicial) e Planejamento Estratégico. É especialista em Direito Constitucional pela Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará (2010). É Mestre em Ordem Jurídica Constitucional pela Universidade Federal do Ceará (2012). Além disso, é Mestre em Direito e Poder Judiciário pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM), no ano de 2022. As linhas de pesquisa são: identidade constitucional brasileira, sociologia constitucional, bases filosóficas da dignidade humana e coletiva, bem como administração judicial e gestão judiciária, com enfoque em práticas gerenciais de unidades judiciais. Autora da boa prática denominada de "Metodologia canvas de projeto em unidade jurisdicional", aprovada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Certificada com o FOFO nível I.**

---

## METODOLOGIA

---

A proposta metodológica do presente curso relaciona-se com a proposta político-pedagógica da ESMAM, de contribuir para a formação continuada do(a)s magistrado(a)s, a partir de uma tríplice ótica: de desenvolver os conhecimentos específicos, de fomentar a cultura do debate crítico e de estimular a busca por contínuo aperfeiçoamento da prática jurisdicional, em consonância com as diretrizes pedagógicas da Enfam.

O processo de ensino e de aprendizagem tem como foco o protagonismo do(a) aluno(a), a problematização da realidade e a articulação entre teoria e prática, no qual o(a)s participantes envolvidos são incentivados(as) a refletirem sobre sua atuação profissional em uma perspectiva prática. A metodologia envolve técnicas que promovam a participação dos(as) cursistas, com momentos de interação e atividades colaborativas que permitem a reflexão sobre a prática vivenciada e a problematização da realidade na qual o(a) magistrado(a) estão inseridos.

A presente proposta de curso foi elaborada para atender as especificidades da formação semipresencial, que envolve tanto o ensino presencial, quanto atividades desenvolvidas no ambiente virtual de aprendizagem da ESMAM. A adoção desse formato de curso visa atender ao cumprimento da limitação da carga horária máxima de 8(oito) horas-aula por dia, determinada pela Resolução Enfam n. 4 de 18 de março de 2021.

Nesse formato de curso, o(a) discente poderá participar de fóruns de apresentação e de discussão formativa, além de ter acesso a materiais disponibilizados na plataforma, para dar início

*Bianca R. Duques*

ao desenvolvimento do curso. Com isso, a escola pretende manter a formação a distância e, ao mesmo tempo, retomar o contato pessoal entre docentes e discentes, assegurando o fortalecimento das conexões entre pares, e entre estes e o(a) formador(a), tão importantes no processo educativo.

A implementação dessa proposta está expressa nas atividades a serem desenvolvidas ao longo do curso, que correspondem a três grupos de estratégias de ensino, que envolvem situações da realidade judicante, com o objetivo de estimular o(a) aluno(a) à análise dos conceitos jurídicos envolvidos, à interpretação da legislação pertinente e ao raciocínio sobre as decisões possíveis para cada situação apresentada, são elas: **(I)** a realização de atividades formativas na plataforma EaD/ESMAM; **(II)** as exposições teóricas dialogadas, com o incentivo ao debate em sala de aula; e **(III)** a realização de atividades com o uso de metodologias ativas.

Assim, o uso de metodologias ativas de ensinagem estimula a interação entre os cursistas, que buscam ferramentas práticas de visualização dos conhecimentos a serem transmitidos, e que trazem maior diversidade e amplitude para a formação.

Através da metodologia de estudo de caso, os cursistas, já iniciados em um conhecimento teórico prévio fornecido por meio dos materiais disponibilizados na plataforma e das aulas expositivas, serão convidados a trabalhar a partir de dados de unidades judiciais previamente selecionadas e seu ambiente organizacional, para conjuntamente explorar suas deficiências e fortalezas, elaborando propostas de planos de ação que podem melhorar os indicadores de desempenho. Tais conhecimentos podem ser transportados, com as necessárias adaptações, às unidades judiciais onde o(a)s aluno(a)s atuam.

A gamificação é outra metodologia inovadora que estimula os alunos a participarem mais ativamente, a se exporem com criatividade e leveza durante as atividades propostas. Já o *storytelling* se propõe a fomentar essa troca de experiências, mediante o compartilhamento de práticas já adotadas e de situações reais vivenciadas que tenham agregado novos valores e conhecimentos.

O período do curso ministrado a distância será dividido em dois momentos: o primeiro compreende a ambientação na plataforma e o segundo está voltado para a realização de um fórum de discussão formativa e a leitura dos materiais complementares, disponibilizados pelo(a) tutor(a)/formador(a) na plataforma EaD da ESMAM, no endereço <https://ead.tjma.jus.br/>, que subsidiarão e fundamentarão as discussões durante o momento presencial do curso.

O período do curso ministrado de forma presencial contará com exposições teóricas dialogadas e aplicação de metodologias ativas, planejadas e efetivadas em conjunto com o conteúdo ministrado e em consonância com a prática judicante do(a) magistrado(a)s. Para efetivação das metodologias ativas, o(a) docente dividirá o(a)s cursistas em grupos, de modo que todos possam participar com proveito do momento.

O(a) docente responsável pela avaliação ficará incumbido(a) de orientar o debate, por meio da apresentação do substrato emblemático a ser discutido (estudos de caso presentes na literatura especializada, reproduzidos em filmes e/ou elaborados pelo docente especialmente para a consecução dos objetivos específicos do curso), incentivando a manifestação da expressão do(a)s participantes sobre os temas e gerenciando a necessidade de manifestar sua própria opinião como ferramenta de estímulo crítica.

Por fim, para finalizar o curso o(a) discente deverá realizar a avaliação de reação disponibilizada via QR CODE na sala de aula.

*Bianca R. Duques*

---

## PLANEJAMENTO DO CURSO

---

A ação formativa foi planejada em dois momentos: o primeiro, na modalidade a distância, com carga horária de 4 horas-aula e; o segundo, presencial, com carga horária de 16 horas-aula, perfazendo um total de 20 horas-aula, organizadas da seguinte forma:

### **EAD (carga horária - 4h/a)**

#### **1.1 AMBIENTAÇÃO:**

**Período: 08 a 11 de agosto de 2024.**

**Horário:** livre.

**Carga horária:** essa atividade não conta como carga horária do curso, mas a participação será considerada como frequência.

**Temáticas:** texto de boas vindas; guia do curso; projeto do curso; tutorais; e fórum de ambientação para apresentações dos alunos, das alunas e do(a) tutor(a).

#### **1.2 ESTUDO DOS MATERIAIS COMPLEMENTARES (ASSÍNCRONO):**

**Período: 08 a 14 de agosto de 2024.**

**Horário:** livre.

**Carga horária:** 2h/a.

**Temática:** leitura dos materiais disponibilizadas pelo tutor/formador, no endereço <https://ead.tjma.jus.br/>.

#### **1.3 FÓRUM DE DISCUSSÃO FORMATIVA (ASSÍNCRONO):**

**Período: 08 a 14 de agosto de 2024.**

**Horário:** livre.

**Carga Horária:** 2h/a.

**Temáticas:** o fórum terá como objetivo proporcionar um espaço de discussão entre os(as) discentes e entre estes e o/a docente, a partir de perguntas motivadoras sobre o tema em estudo, que iniciarão o debate.

**Metodologias ativas (2h/a):** discussão formativa dialogada, com a finalidade de problematizar os temas trazidos, bem como fixar os conceitos apresentados.

### **PRESENCIAL (carga horária – 16h/a)**

#### **1.4 AULAS PRESENCIAIS:**

**Data: 15/08/2024 (quinta-feira/manhã).**

**Horário:** 8h30 às 12h30

**Carga horária:** 4 h/a.

**Formadora(s):** juízas Michelle Amorim e Jaqueline Caracas.

**Temáticas:**

*Bianca R. Duques*

- Análise de indicadores de desempenho em cotejo com o Relatório Justiça em Número do CNJ; e
- Formas de coleta dos dados estatísticos, por meio dos painéis de *Business Intelligence* e DATAJUD.

**Metodologias ativas (2h/a):** pesquisa de campo (sistemas de informação), storytelling (experiências pessoais).

**Data:** 15/08/2024 (quinta-feira/tarde).

**Horário:** 14h às 18h.

**Carga horária:** 4 h/a.

**Formadora(s):** juízas Michelle Amorim e Jaqueline Caracas.

**Temáticas:**

- Metodologias de planejamento, implementação e controle de práticas gerenciais (ciclo PDCA); e
- Matriz SWOT, Kanban, Canvas.

**Metodologias ativas (2h/a):** oficina de aplicação prática das metodologias ágeis, com estudos de caso e cultura *maker* (divisão da turma em grupos de até 05 pessoas, os quais receberiam os dados de algumas comarcas, para traçar um plano de ação baseado na metodologia Canvas) (2h/a).

**Data:** 16/08/2024(sexta-feira/manhã).

**Horário:** 8h30 às 12h30.

**Carga horária:** 4 h/a.

**Formadora(s):** juízas Michelle Amorim e Jaqueline Caracas.

**Temáticas:**

- Competências gerenciais;
- Gestão de pessoas: hard skills, soft skills, liderança, comunicação (linguagem não violenta) e feedback; e
- Gestão por competências.

**Metodologias ativas (2h/a):** aula expositiva, *storytelling* e gamificação.

**Data:** 16/08/2024 (sexta-feira/tarde).

**Horário:** 14h às 18h.

**Carga Horária:** 4h/a.

**Formadora(s):** juízas Michelle Amorim e Jaqueline Caracas.

**Temáticas:**

- Rituais de gestão; e
- Novo design organizacional com os serviços judiciais (Justiça 4.0).

**Metodologias ativas(2h/a):** apresentação dos resultados dos planos de ação, elaborados por cada equipe no dia anterior; discussões dos resultados.

*Bianca R. Duques*

## 2. Atuação e responsabilidade do(a)s aluno(a)s

Em caso de desistência, o(a) magistrado(a)s deverá informar a Secretaria Geral da ESMAM, em até 72 (setenta e duas) horas úteis antes do início do curso, nos termos da Instrução Normativa ESMAM nº 02, de 09 de junho de 2023, pelo *e-mail* [esmam@tjma.jus.br](mailto:esmam@tjma.jus.br).

Após esse prazo, os pedidos de desistência somente serão aceitos mediante justificativa a ser encaminhada ao Diretor da ESMAM.

Durante o período de realização do curso, será sua responsabilidade:

- Ler o guia do curso;
- Participar da ambientação do curso, utilizando o botão do fórum de apresentação;
- Realizar a leitura do material complementar;
- Participar do FÓRUM DE DISCUSSÃO FORMATIVA, no ambiente virtual
- Participar das aulas presenciais e das atividades propostas pelo tutor(a)/formador(a);
- Acessar, regularmente, o curso, durante a etapa EaD, dedicando pelo menos 1(uma) hora de estudos;
- Atentar para os critérios de avaliação adotados;
- Realizar a avaliação de reação do curso e da tutoria, ao final do curso.

## 4. Atuação e responsabilidades das tutoras/formadoras:

A(s) tutora(s)/formadora(s) serão responsáveis pelo direcionamento dos debates nos fóruns e das aulas síncronas (quando houver), bem como ministrar e acompanhar as aulas e atividades presenciais, além de esclarecer dúvidas e realizar a avaliação das atividades realizadas pelos(as) alunos(as), de acordo com a proposta metodológica e avaliação do curso.

---

### SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DO CURSISTA E DO CURSO

---

O sistema de avaliação está fundado em alguns pressupostos como: postura de participação, o interesse pelo aprendizado, o relacionamento interpessoal de colaboração, 100% (cem por cento) de frequência nas aulas presenciais e realização das atividades disponibilizadas na plataforma do curso. No período presencial, a aferição da frequência é feita no sistema tutor por meio da inserção do CPF ou da matrícula do(a) discente no sistema; já no período a distância, a frequência é aferida por meio da participação do(a) discente na aula síncrona, se for o caso, acesso aos materiais disponibilizados, bem como participação no fórum de discussão formativa.

Para que a avaliação seja parte integrante do processo de aprendizagem, deverá estar vinculada aos objetivos propostos e ocorrer com base na execução das atividades planejadas pela equipe pedagógica da escola e pelo(a) professor(a) do curso de forma sistematizada, consoante às orientações e propostas do projeto do curso. Para tanto, vamos utilizar as seguintes estratégias de avaliação: avaliação do(a) aluno(a) (para aprendizagem), autoavaliação e avaliação de reação (curso e tutor).

*Bianca R. Duques*



## **1. Avaliação do(a) aluno(a)**

A avaliação de aprendizagem deve ser realizada durante todo o processo formativo, com o objetivo de verificar o desenvolvimento das capacidades definidas nos objetivos específicos, tomando-se por base a participação dos(as) discentes nas ações educativas propostas no curso. Destaca-se, ademais, a capacidade de análise, síntese e julgamento do conteúdo, relacionando-o com a realidade concreta da profissão.

O conjunto de tais atividades possibilitará a aferição da capacidade de aplicação do conhecimento teórico à prática, exigindo-se média final igual ou superior a 75 (setenta e cinco) pontos, correspondente ao conceito "bom". Além disso, para fazer jus à certificação de participação com aproveitamento, exigir-se-á frequência mínima igual ou superior a 75% da carga horária ofertada à distância e 100% da carga horária ofertada de forma presencial.

Os métodos ativos escolhidos para serem desenvolvidos em sala e as atividades disponibilizadas na plataforma visam aferir o saber-fazer do(a) discente em relação aos temas trabalhados durante o curso, permitindo a avaliação da aprendizagem como um processo formativo contínuo.

## **2. Autoavaliação**

A autoavaliação não deve ser solitária, mas realizada de forma conjunta a outras estratégias avaliativas. Nesse processo, deve haver o envolvimento do(a) professor(a) e de todos(as) os(as) alunos(as); deverá ser aplicada intencional e consciente de maneira a propiciar a metacognição – o que significa dizer que o(a) aluno(a) deve ser capaz de expressar, por meio de comunicação, o que aprendeu.

A avaliação de desempenho, na modalidade de autoavaliação, proporcionará melhorias na atuação dos sujeitos envolvidos no processo (aluno/a – professor/a – tutor/a) e refletirá favoravelmente no desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem.

Através da autoavaliação, o(a) magistrado(a) deverá relatar às tutoras e demais colegas de que forma o aprendizado obtido durante o curso será aplicado, na prática, em sua atividade jurisdicional. A autoavaliação será realizada através de fórum específico para tanto com a intermediação do(a) tutor(a).

## **3. Avaliação de reação**

A avaliação de reação consiste em verificar a satisfação dos(as) discentes em relação ao curso, envolvendo, também, a avaliação do desempenho do(a) professor(a). Com a avaliação de reação, tem-se a intenção de saber o grau de satisfação das pessoas e identificar as fragilidades para que possam ser revistas em ações futuras. Dessa forma, podem ser revistos pontos do planejamento, do suporte dado ao(à)s discentes, das metodologias adotadas, da carga horária, etc.

Assim, o(a) magistrado(a) preencherá um formulário de reação conforme escala de valores para cada requisito, alinhada às diretrizes da ENFAM. Tal instrumento contém itens:

- a) acerca do curso (desenvolvimento dos temas, adequação dos materiais de apoio ao desenvolvimento dos temas, carga horária do curso e integração do(a)s participantes);
- b) do(a)s palestrantes/docentes (domínio do conteúdo abordado no curso, capacidade de comunicação, relação da teoria com o exercício profissional, otimização do tempo de aula, eficácia

*Bianca R. Duques*

das estratégias de ensino utilizadas, qualidade do material didático, estímulo ao aprendizado, disposição para esclarecer dúvidas do(a) participantes); e

c) do suporte técnico (presteza no atendimento antes e durante o curso, agilidade na resolução de problemas, qualidade das informações prestadas).

---

## CERTIFICAÇÃO

---

Será considerado aprovado(a), tendo direito à certificação, o(a) magistrado(a) que realizar todas as atividades determinadas e **obtiver 75% da carga horária ofertada à distância e 100% da carga horária ofertada de forma presencial.**

Os certificados serão disponibilizados após 5(cinco) dias da finalização do curso e ficarão disponíveis na Sistema Acadêmico Tutor, no Portal do TJMA, para acesso.

---

## BIBLIOGRAFIA BÁSICA

---

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.

BORBA, Livia Lúcia Oliveira. **A contribuição das competências gerenciais do juiz para o desempenho de unidades judiciárias.** 122 p. Dissertação (Mestrado profissional em Direito e Poder Judiciário) - Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, Brasília, 2022. Disponível em: [https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/179985/Contribuicao\\_competencias\\_gerenciais\\_juiz\\_Livia\\_Lucia\\_Borba.pdf](https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/179985/Contribuicao_competencias_gerenciais_juiz_Livia_Lucia_Borba.pdf).

BATISTA, Francisco Eduardo Fontenele; FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. Liderança: Ativo Estratégico do Poder Judiciário. **Revista Judicial Brasileira**, Brasília, ano 2021, v. 1, n. 1, 22 fev. 2022. DOI <https://doi.org/10.54795/rejub.vi1>. Disponível em: <https://revistadaenfam.emnuvens.com.br/renfam/article/view/85>. Acesso em: 23 jun. 2022.

BRASIL. 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: 8 nov. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2023.** Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/08/justica-em-numeros-2023.pdf>.

CUNHA, Luciana Gross; OLIVEIRA, Fabiana Luci de. Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia. **Revista Direito GV.** São Paulo, v. 16, n. 1, p. 1-23, 2020. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revdireitogv/article/view/81688/77908>.

*Bianca R. Duques*

FERRAZ, T. S.; CARACAS, J. R.; BAGGIO, C. T. P. Programa Justiça 4.0: a perspectiva inovadora da prestação jurisdicional sob o enfoque da celeridade e da transparência. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 8, n. 10, p. 67590–67610, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n10-180. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/53190>.

FIGUEIREDO, Luiza Vieira de Sá. **Gestão em Poder Judiciário**: administração Pública e Gestão de Pessoas. 1ª ed. Curitiba: CRV, 2014.182 p.

GOFFEE, Robert; JONES, Gareth. **Why Should Anyone Be Led by You?** Harvard Business Review. Massachusetts, 2000. Disponível em: <https://hbr.org/2000/09/why-should-anyone-be-led-by-you>. Acesso em: 2 fev. 2023.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema. **Manual de Administração Judicial**: enfoque conceitual. v. 1. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017.

LUNARDI, Fabrício Castagna; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro e ROMÃO, Miguel Lopes (Coord). **Boas práticas de gestão na Justiça**: experiências de Brasil e Portugal. Brasília, ENFAM; São Paulo: Tikibooks, 2023. Disponível em: <https://www.enfam.jus.br/publicacoes-3/colecao-pesquisa-e-inovacao/boas-praticas-de-gestao-na-justica/>.

RIOS, Sadraque Oliveira; MENDES, Vera Lúcia Peixoto Santos. LIDERANÇA PARA O JUDICIÁRIO: contribuições dos estudos organizacionais. **Cadernos de Direito Actual**, Espanha, n. 11, p. 89-101, 2019. Disponível em: <http://cadernosdedereitoactual.es/ojs/index.php/cadernos/article/view/375>.

ROSENBERG, Marshall. **Vivendo a comunicação não violenta**: Como estabelecer conexões sinceras e resolver conflitos de forma pacífica e eficaz, 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

SCHERER, Katianne. **A Cultura Organizacional Brasileira nas Organizações Públicas**. [online]. Disponível em: <https://camargogiovaneli.adv.br/tag/katianne-scherer/>.

TAFARELO, Bruna et al. Núcleos De Justiça 4.0 e a Inovação no Design Organizacional do Poder Judiciário: Pesquisa Empírica Sobre a Eficiência do Programa. In: ENAJUS. 2022. Anais [...] Curitiba: ENAJUS, 2022. Disponível em: <https://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2022/sessao-08/nucleos-de-justica-4-0-e-a-inovacao-no-design-organizacional-do-poder-judiciario-pesquisa-empirica-sobre-a-eficiencia-do-programa.pdf>.

VIEIRA, Luciano José Martins; COSTA, Silvia Generali da. Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. **Revista de Administração Pública** [online]. 2013, v. 47, n. 4, p. 927-948. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000400006>. Epub 07Ago2013. ISSN 1982-3134.

---

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

---

*Bianca R. Duques*

FERRAZ, Taís Schilling; MÜNCH, Luciane Amaral Corrêa. Inovação a serviço de um Judiciário Transformador: uma perspectiva sistêmica. **Revista Jurídica Brasileira**, Brasília, v. 1, p. 11-26, jul./dez. 2021.

MEADOWS, Donella H. **Pensando em sistemas**. Tradução Paulo Afonso. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2022. 256 p. Tradução de: Thinking in systems.

MOORE, Mark Harrison. **Criando valor público**: gestão estratégica no governo. Uniletras, 2002.

SUSSKIND, Richard. The Future of Courts. **The Practice**, Cambridge, ano 2020, v. 6, n. 5, jul./ago. 2020. Disponível em: <https://thepractice.law.harvard.edu/article/the-future-of-courts/>. Acesso em: 28 jun. 2022.

TEIXEIRA FILHO, Arthur Napoleão et al. *14 Ferramentas de Gestão para o Judiciário*. Organizadores: Carlos Henrique Borlido Haddad; Luís Antônio Capanema Pedrosa. 1. ed. Belo Horizonte: AJA, 2023.

São Luís/MA, 20 de maio de 2024.

**DESA. SÔNIA MARIA AMARAL FERNANDES RIBEIRO**  
Diretora da ESMAM



**BIANCA RIBEIRO DUCANGES**  
Coordenadora Pedagógica, de Formação e Aperfeiçoamento da ESMAM

