

REVISTA CEJ

ISSN 1414-008X
Ano XXVII
n. 86, jul./dez. 2023

**Centro de Estudos Judiciários
Conselho da Justiça Federal**

86



JUSTIÇA FEDERAL
Conselho da Justiça Federal
Centro de Estudos Judiciários



CONSIDERAÇÕES SOBRE O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA PELO JUIZ-GESTOR NA CONDUÇÃO DE LITÍGIOS ESTRUTURAIS*

CONSIDERATIONS ON THE EXERCISE OF LEADERSHIP BY THE JUDGE-MANAGER IN THE HANDLING OF STRUCTURAL INJUNCTIONS

Fabricio de Lima Borges

RESUMO

Este trabalho investiga a importância do exercício da liderança pelo juiz-gestor na condução de processos estruturais, considerando o papel mais proativo do magistrado à frente dessas demandas complexas.

PALAVRAS-CHAVE

Direito Processual Civil; litígios estruturais; liderança; gestão processual; juiz-gestor.

ABSTRACT

This study investigates the importance of the exercise of leadership by the judge-manager in the handling of structural injunctions, considering the more proactive role of the magistrate faced with these complex demands.

KEYWORDS

Civil Procedure Law; structural injunctions; leadership; case management; judge-manager.

* Artigo apresentado como trabalho de conclusão da disciplina Liderança Organizacional e Atividade Judicial, ministrada pela docente Luiza Vieira Sá de Figueiredo no mestrado profissional em Direito da Enfam, cursada pelo autor ao longo do segundo semestre de 2022.

1 INTRODUÇÃO

No atual contexto de expansão do Poder Judiciário¹, verifica-se, há algum tempo, a ocorrência de um tipo de litígio que não se compatibiliza com a lógica binária do processo civil comum: são os conflitos estruturais, que são complexos, multipolares (ou policêntricos) e objetivam a reforma (ou recomposição) de uma instituição pública ou privada a fim de reverter um quadro de violação sistemática de direitos fundamentais.²

O tratamento dos litígios estruturais demanda um conjunto de medidas que, além de serem peculiares, são de implementação mais trabalhosa, de forma que os instrumentos previstos na legislação processual civil (mesmo aqueles voltados para a tutela coletiva de direitos) podem ser insuficientes ou simplesmente inúteis, uma vez que foram concebidos para lidar com problemas envolvendo apenas dois polos de interesse (Marçal; Tosta, 2021, p. 216).

Desse modo, é certo afirmar que a condução de litígios estruturais exige um juiz com perfil mais ativo e criativo, isto é, que coordene os trabalhos entre todos os envolvidos no problema estrutural em busca de uma solução preferencialmente consensual. Trata-se, portanto, de uma postura diversa daquela figura tradicional do julgador imparcial e equidistante (Dantas, 2020, p. 7).

Por outro lado, este último traço particular dos litígios estruturais demonstra que o magistrado responsável pela condução desse tipo de processo judicial precisa exercer bem suas competências de liderança, cujo conceito, para os fins do presente estudo, consiste na capacidade de “conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios” (Lacombe, 2004 apud Figueiredo, 2014, p. 152).

Dito isso, a problemática que se discute neste trabalho pode ser resumida no seguinte questionamento: Qual é a importância do exercício da liderança pelo juiz-gestor na condução de litígios estruturais?

Este artigo foi estruturado em duas partes, além da introdução e da conclusão. Na segunda seção deste trabalho, serão tecidas algumas considerações sobre as origens históricas e a conceituação dos litígios estruturais, além das características desse tipo de demanda. A terceira seção terá como enfoque o exercício da liderança pelo juiz responsável pela condução de litígios estruturais.

2 LITÍGIOS ESTRUTURAIS: HISTÓRICO, CONCEITUAÇÃO E CARACTERÍSTICAS

A noção de litígios estruturais foi teorizada no direito norte-americano e tem como *leading case* o precedente *Brown versus Board of Education*, julgado em que a Suprema Corte dos Estados Unidos, em 1954, considerou inconstitucional a prática de segregação racial em escolas públicas, revertendo des-

sa forma a doutrina denominada *separate but equal*, que havia sido reputada como legítima pelo mesmo tribunal em 1896 (caso *Plessy versus Ferguson*) (Jobim, 2013, p. 75-86).³

Brown versus Board of Education, ao assegurar os direitos civis da população negra nos Estados Unidos, serviu como ponto de partida para a concessão de diversas *injunctions* com o escopo de garantir direitos constitucionais em outros processos judiciais que tinham como objeto o funcionamento deficitário de inúmeros serviços públicos naquele país, a exemplo do sistema penitenciário.⁴

Nesse contexto de articulação e coordenação de interesses diversos e, por vezes, contrapostos, o exercício da liderança por parte do magistrado é um elemento fundamental na condução dos litígios estruturais.

De acordo com Edilson Vitorelli (2021, p. 337), a doutrina jurídica norte-americana, a partir de *Brown versus Board of Education*, passou a classificar os processos em que foram proferidas *injunctions* no contexto de afirmação de direitos fundamentais (*civil rights*) como processos judiciais de interesse público (*public law litigation*). Tais ordens judiciais – que colimavam reformar instituições estatais para promover a tutela de direitos fundamentais – ficaram conhecidas como *structural injunctions*.

Anote-se, ainda, que, apesar de se observar atualmente um declínio na utilização de *structural injunctions* nos Estados Unidos (Bauermann, 2012, p. 91-96), é certo dizer que esse tipo específico de processo foi, nas últimas décadas, incorporado à prática judiciária de vários países da América Latina e de outros países do sul global, como afirma César Rodríguez Garavito (2014, p. 213).⁵ Nas democracias do sul global, os processos estruturais servem para promoverem transformações sociais em contextos marcados por imensa desigualdade social e proteção insuficiente de direitos fundamentais (Broocke, 2021, p. 25).

No caso do Brasil, os litígios estruturais são uma realidade, conforme se verifica a partir de alguns casos que se tornaram emblemáticos e que se tornaram objeto de estudos acadêmicos,⁶ mesmo não havendo um marco normativo disciplinando especificamente a atuação do Poder Judiciário nesse tipo de litigância complexa, em especial quando os interesses em jogo envolvem políticas públicas.⁷

Traçadas as linhas acima sobre a origem histórica dos litígios estruturais, cumpre tratar do conceito doutrinário desse tipo de processo judicial. Para Owen Fiss, processo estrutural “[...] é aquele no qual um juiz, enfrentando uma burocracia estatal no que tange aos valores de âmbito constitucional, incumbe-se de reestruturar a organização para eliminar a ameaça imposta a tais valores pelos arranjos institucionais existentes. [...]” (2004, p. 27).

Edilson Vitorelli, por sua vez, formulou um conceito que explicita melhor as três principais características dos litígios estruturais: (a) complexidade; (b) multipolaridade; e (c) a necessidade de reforma (ou recomposição) de uma instituição pública ou privada com o fim de promover o valor público visado. Para Vitorelli (2021, p. 332), litígios estruturais são

aqueles que envolvem conflitos multipolares, de elevada complexidade, cujo objetivo é promover valores públicos pela via jurisdicional, mediante transformação de uma instituição pública ou privada. Há necessidade de reorganização de toda uma instituição, com a alteração de seus processos internos, de sua estrutura burocrática e da mentalidade de seus agentes, para que ela passe a cumprir sua função de acordo com o valor afirmado pela decisão.

A complexidade do conflito estrutural significa que o problema abordado comporta diversas soluções, como explicam Fredie Didier Junior, Hermes Zanetti Junior e Rafael Alexandria de Oliveira (2021, p. 437): “É comum que o problema estrutural possa ser resolvido de diversas formas: estabelecida a meta a ser alcançada (o novo ideal estado de coisas), diversos são os meios com os quais normalmente se pode implementá-la”.

Como segunda característica dos conflitos estruturais, tem-se a multipolaridade. Diversamente do processo civil tradicional, que opera sob uma lógica bipolarizada (autor *versus* réu), o conflito estrutural, em razão de sua complexidade, possui uma multiplicidade de interesses envolvidos, os quais podem se polarizar conforme a questão discutida: um mesmo grupo de pessoas pode alinhar-se aos interesses de outro grupo quanto a certo aspecto, mas não em relação a outros (Didier Junior; Zanetti Junior; Oliveira, 2021, p. 434).

120

[...] a condução de litígios estruturais, cada vez mais recorrentes no Judiciário brasileiro, demandam uma postura mais proativa do magistrado, a qual, em grande parte, destoa do perfil tradicional de jurisdição existente no processo civil comum.

A terceira característica dos conflitos estruturais consiste na necessidade de reforma (ou recomposição) de uma instituição pública ou privada com o fim de promover o valor público visado, isto é, reorganizar toda uma instituição com a alteração de seus processos internos, de sua estrutura burocrática e da mentalidade dos seus agentes (Vitorelli, 2021, p. 331-332).

Quanto a esta última característica, é preciso realçar que a reforma (ou recomposição) de determinada instituição revela o viés prospectivo das demandas estruturais. Em outras palavras, ao contrário do que acontece no processo civil comum, a atividade jurisdicional “[...] possuirá um enfoque em ampla dimensão direcionado ao futuro, procurando servir como mola propulsora para mudanças de comportamentos gerais e contínuas [...]” (Arenhart; Jobim; Osna, 2021, p. 86). Como sintetiza Taís Schilling Ferraz (2019, p. 521), a condução do litígio estrutural requer que o magistrado leve em consideração as diferentes perspectivas existentes quanto à matéria controvertida,

pondera a respeito das consequências práticas de suas decisões e, cada vez mais, direcione seu olhar para o futuro.

3 O JUIZ-GESTOR NA CONDUÇÃO DE LITÍGIOS ESTRUTURAIIS

O atual momento do Poder Judiciário brasileiro é paradoxal. De um lado, existe a percepção por parte da população em geral de que as instituições do sistema de justiça não inspiram confiança.⁸ De outro, nunca se acionou tanto o Judiciário:

Não é fácil lembrar-se de um período em que a credibilidade do Judiciário estivesse tão arranhada quanto agora. A falta de confiança generalizada e uma avaliação negativa de forma assim persistente. Paradoxalmente, todavia, vivemos um dos momentos de maior demanda à Justiça, seja pelo extraordinário volume de ações que ingressam diariamente, seja pela competência cada vez mais ampliada dos pedidos, levando a judicialização ao patamar *nunca antes na história* – a começar pela própria incumbência de substituir nada menos do que o eleitor (Semer, 2021, p. 20).

Esse cenário evidencia a necessidade (premente) do Judiciário adotar medidas para melhorar sua administração, isto é, diminuir gastos e fazer mais com menos recursos (Haddad; Pedrosa, 2017, p. 29). Uma das alternativas para otimizar o serviço jurisdicional é, sem dúvida, a gestão processual (gerenciamento processual), que, em síntese, pode ser definida como “a intervenção conscienciosa dos atores jurisdicionais no tratamento dos casos, ou processos, através da utilização de variadas técnicas com o propósito de dispor as tarefas processuais de modo mais célere, equitativo e menos dispendioso” (Bochenek *et al.*, 2018, p. 20).

No que tange ao objeto deste trabalho, as demandas estruturais, em razão das particularidades desse tipo de conflito (como exposto no tópico anterior), constituem espaço amplo para a gestão processual e o gerenciamento dos procedimentos (Bochenek 2021, p. 167). O modelo decisório dos litígios estruturais requer do juiz o exercício de novas funções e o desenvolvimento de habilidades, que, em boa medida, se afastam do papel tradicional do juiz equidistante. À frente desses processos complexos, o magistrado deve adotar “uma postura mais ativa e criativa, de coordenação dos trabalhos, fomento à atuação das partes, negociação e diálogo, com o estímulo à adoção de soluções adequadas para a resolução dos problemas” (Dantas, 2020, p. 7).

Essa postura mais proativa do magistrado é essencial para se alcançar uma solução consensual e mais adequada para a resolução de conflitos estruturais:

Partindo da premissa de que os interessados conhecem as suas dificuldades e seus potenciais, é certo que a solução consensual tende a produzir resultados mais viáveis e concretos do que uma solução imposta pelo Poder Judiciário. De fato, muitas vezes, uma solução imposta pelo magistrado – sem considerar as potencialidades dos envolvidos – pode acabar resultando em simples palavras jogadas ao vento, sem qualquer chance de concretizar-se efetivamente (Arenhart; Jobim; Osna, 2021, p. 189).

Para tanto, o magistrado responsável pela condução de um litígio estrutural deve procurar ampliar os canais de debate, transformando o processo judicial em um ambiente mais plural, bastante similar ao de um parlamento (Arenhart; Jobim; Osna, 2021,

p. 117). Seguindo essa lógica de ampliação dos canais de debate, Edilson Vitorelli (2020, p. 330-331) sugere que o magistrado convoque os gestores da instituição que se busca reformar para participarem das discussões sobre o problema estrutural:

O juiz deve convidar e, se for o caso, intimar os gestores da instituição que se pretende modificar, para que compareçam e se manifestem na audiência. O principal desafio do processo estrutural é produzir informação de qualidade, o que não ocorrerá se apenas os advogados falarem.

É essencial que os próprios responsáveis pela atividade sobre a qual versa o processo sejam ouvidos e possam apresentar as suas visões sobre o caso. Isso seria uma modalidade de interrogatório livre (art. 139, VIII), em relação ao qual não índice revelia, mas que pode ser exigido por força do dever geral de cooperação (art. 6º) e da exigência de comportamento processual de boa-fé. Cabe recordar que aquele que altera a verdade dos fatos é reputado litigante de má-fé, passível de diversas punições (art. 80, II).

Por meio do *diálogo interinstitucional* com os gestores da instituição que se objetiva reestruturar, é possível levantar informações mais precisas sobre o problema estrutural discutido e, por conseguinte, articular soluções consensuais. Em termos práticos, a realização de audiências periódicas é uma das medidas mais apropriadas para viabilizar esse diálogo *interinstitucional no caso de litígios estruturais* (Didier Junior; Zanetti Junior; Oliveira, 2021, p. 446). De fato, em se tratando de processos complexos e multipolares, a realização de audiências e inspeções judiciais proporciona um contato direto e oral entre o magistrado e os participantes da lide, e entre estes e o problema sob análise (Ferraro, 2015, p. 170-173).

Um exemplo de processo estrutural em que é evidente a importância das audiências periódicas é o caso da fila de espera das cirurgias ortopédicas de alta complexidade, em tramitação perante a 6ª Vara Federal do Ceará, em Fortaleza (Ação Civil Pública n. 0002012-48.2006.4.05.8100). Essa ação coletiva foi proposta em 2006 e, a partir da fase de cumprimento de sentença iniciada em 2015, a magistrada que estava à frente do caso adotou como estratégia realizar sucessivas audiências com a participação tanto de advogados públicos dos entes federados demandados (União, estado do Ceará e município de Fortaleza) quanto de gestores e técnicos do Sistema Único de Saúde (SUS) (Borges, 2023, p. 131-133).

Entre os anos de 2015 e de 2022, realizaram-se quarenta audiências no bojo da mencionada ação civil pública, as quais ocorriam de forma periódica e, em regra, se alongavam bastante (Borges, 2023, p. 134-135). Ademais, ao final de cada audiência, eram fixadas “tarefas” pelo juiz para cada participante, as quais seriam tratadas na audiência subsequente (Borges, 2023, p. 134-135).

Além de presidir sucessivas audiências, o magistrado pode se valer da cooperação judiciária para viabilizar soluções consensuais no âmbito de litígios estruturais. Um caso bem ilustrativo dessa possibilidade é o da Urbana, execução fiscal em curso perante a 6ª Vara Federal do Rio Grande do Norte, em Natal (Processo n. 003973-21.2011.4.05.8400), na qual a Fazenda Nacional promove a cobrança de vultoso débito tributário em face da Urbana Companhia de Serviços Urbanos do Município

de Natal, sociedade de economia mista municipal criada por lei para fiscalizar e executar o serviço de limpeza urbana na capital potiguar (Martins, 2022, p. 16).

O magistrado responsável pela condução do caso Urbana, com fundamento no art. 67 do Código de Processo Civil (CPC), praticou diversos atos concertados com a Justiça do Trabalho com vistas à equalização do passivo trabalhista da empresa municipal, de modo a prevenir bloqueios nas contas que estavam comprometendo o pagamento dos compromissos ordinários, além de prejudicar a continuidade da prestação dos serviços de limpeza pública (Martins, 2022, p. 19-20). Buscou-se também nesse caso estabelecer parceria com o Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte com o escopo de “realizar auditoria da dívida da Urbana, bem como da receita arrecadada com taxa municipal de limpeza urbana, a qual deveria ser destinada para fazer frente às despesas da Urbana” (Martins, 2022, p. 20).

Desse modo, percebe-se que a atuação do magistrado à frente de um processo estrutural assemelha-se bastante à do gestor de uma organização privada, na medida em que ele terá de ouvir diferentes departamentos – no caso do processo judicial, as partes, o Ministério Público, gestores públicos e especialistas, entre outros – a fim de coordenar os esforços necessários para se chegar à solução mais adequada em face dos objetivos estratégicos da organização – que seria, no processo estrutural, a necessária recomposição institucional apta a superar o quadro de violação de direitos fundamentais (Rosa, 2021, p. 1231).

Nesse contexto de articulação e coordenação de interesses diversos e, por vezes, contrapostos, o exercício da liderança por parte do magistrado é um elemento fundamental na condução dos litígios estruturais. O juiz – além de gerir os trabalhos da unidade judicial onde atua⁹ e de ter de lidar com uma carga de trabalho cada vez mais elevada¹⁰ – precisa liderar a “equipe” dos processos estruturais sob sua responsabilidade, isto é, as partes e todos os demais envolvidos nesse tipo de litigância complexa.¹¹

Anote-se também que, considerando o viés prospectivo das demandas estruturais, é essencial que o magistrado, enquanto líder que articula e coordena os trabalhos em busca de uma solução preferencialmente consensual, demonstre aos envolvidos na lide que a equalização de um problema estrutural não significa identificar culpados; mas sim, levantar as causas do problema e buscar as maneiras mais eficientes para solucioná-lo. Vale dizer (Barbieri, 2013 *apud* Figueiredo, 2014, p. 156), “não se deve buscar a culpa ou o culpado de uma dada situação de trabalho não ter dado certo; deve-se buscar a causa da mesma e as maneiras mais viáveis e práticas de se solucionarem os problemas ocorridos”.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do exposto ao longo deste trabalho, buscou-se demonstrar que a condução de litígios estruturais, cada vez mais recorrentes no Judiciário brasileiro, demandam uma postura mais proativa do magistrado, a qual, em grande parte, destoa do perfil tradicional de jurisdição existente no processo civil comum. Constatou-se que essa postura mais proativa do magistrado requer o exercício de competências relacionadas à liderança, tal como se espera do gestor de uma organização privada.

Na segunda seção, discorreu-se, em linhas gerais, sobre o

histórico, a conceituação e as características dos chamados litígios estruturais, destacando suas especificidades, que distinguem esse tipo de demanda do processo civil tradicional.

Na terceira seção, tratou-se do perfil do juiz condutor de demandas estruturais e da importância do exercício da liderança por parte do magistrado para se alcançar a equalização dos problemas discutidos nesse tipo de processo.

NOTAS

- 1 É consenso na literatura jurídica que, nas últimas décadas, o Poder Judiciário, em diferentes países, expandiu significativamente. O autor canadense Ran Hirschl denomina esse fenômeno de “juristocracia”, em que reformas constitucionais de vários países, cada vez mais, transferem poder das instâncias majoritárias para os tribunais judiciais (Hirschl, 2020, p. 29).
- 2 A doutrina jurídica, como será visto adiante, elenca essas três características como fundamentais para o enquadramento de um litígio como estrutural.
- 3 A doutrina *separate but equal* permitiu a aprovação de diversas leis que autorizavam a segregação entre cidadãos brancos e negros em praticamente todo o território dos Estados Unidos, em especial nos estados do Sul (Souto, 2019, p. 153). Esse conjunto de leis legitimou a segregação racial naquele país até meados da década de 1960 e ficou conhecido como *Jim Crow Laws* (Souto, 2019, p. 155-156).
- 4 *Holter versus Sarver* é um caso emblemático de demanda estrutural nos Estados Unidos, envolvendo o funcionamento do sistema penitenciário do Estado do Arkansas. Segundo Jordão Violin, *Holter versus Sarver* não se trata de um caso; e sim, de um conjunto formado por, pelo menos, seis demandas (*Holt versus Sarver*, *Holt versus Sarver II*, *Holt versus Hutto*, *Finney versus Arkansas Board of Corrections*, *Finney versus Hutto* e *Finney versus Mabry*) e cuja tramitação perdurou entre os anos de 1969 e 1982 (Violin, 2021, p. 637-641).
- 5 Segundo o autor colombiano, trata-se de uma tendência ainda incipiente que vem ganhando espaço nos países do sul global, recebendo diferentes denominações e assumindo diversas características de acordo com o local (Rodríguez-Garavito, 2014, p. 213). Para uma visão mais aprofundada sobre as diferentes experiências de litígios estruturais em países do sul global, confira-se em Casimiro e França (2022).
- 6 De acordo com Sergio Cruz Arenhart, Marcos Félix Jobim e Gustavo Osna (2021, p. 46), o primeiro e mais emblemático caso de litígio estrutural no Brasil é o da ação civil pública cujo objeto diz respeito à reparação de danos ambientais decorrentes da atividade de mineração de carvão na região de Criciúma/SC. Tal caso ficou conhecido como a “ACP do Carvão”. Outro caso paradigmático é o das vagas em creches e pré-escolas no Município de São Paulo/SP, cf. COSTA, Susana Henriques da. Acesso à justiça: promessa ou realidade? Uma análise do litígio sobre creche e pré-escola no Município de São Paulo. In: GRINOVER, Ada Pellegrini; WATANABE, Kazuo; COSTA, Susana Henriques da (Coord.). *O processo para solução de conflitos de interesse público*. 1. ed. Salvador: Juspodivm, 2017. p. 449-473.
- 7 Cuidam-se do Projeto de Lei (PL) n. 8.058/2014, cujo escopo é instituir um procedimento especial para controle e intervenção do Poder Judiciário na implementação ou na correção de políticas públicas; e do PL n. 1.641/2021, que tem como objeto estabelecer um novo rito para processamento da ação civil pública (ou ação coletiva), “aplicando-se a todas as ações para a tutela dos direitos difusos, coletivos e individuais homogêneos”. A íntegra do PL n. 8.058/2014 pode ser visualizada em: <http://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=687758>. Acesso em: 31 maio 2023. Já a íntegra do PL n. 1.641/2021 pode ser conferida em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=2001406. Acesso em: 31 maio 2023.
- 8 Estudo sobre a imagem do Judiciário, realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em parceria com o Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e Econômicas (IPESPE), a pedido da AMB (Associação dos Magistrados Brasileiros), constatou que “predominam na sociedade sentimentos negativos em relação ao Judiciário no Brasil: tristeza (13%), indignação (12%), vergonha (11%) e medo (6%) [...]”, bem como que “quanto ao funcionamento da Justiça, 54% da população consideram que funciona mal ou muito mal, contra 37% que avaliam bem ou muito bem.” (Associação dos Magistrados Brasileiros, 2019, p. 19).
- 9 Como explica Luiza Vieira de Sá Figueiredo (2014, p. 87), no modelo existente no Brasil, “o magistrado é o gerente da serventia e o chefe de cartório ou escrivo ou ainda chefe de secretaria, conforme variações de denominação, é igualmente um gerente. Gerenciam procedimentos e pessoas e precisam ter a capacidade de assim agir. Alguns realizam atividades de gestão de forma ainda intuitiva. Entretanto, não se pode mais admitir o método tentativa-erro quando já existem práticas de gestão consagradas nas organizações privadas em outras organizações públicas de vanguarda”.

- 10 Em 2022, o volume médio de processos sob a gestão de cada magistrado brasileiro foi de 6.747 feitos, o que representa um incremento de 4,7% Conselho Nacional de Justiça, 2023, p. 107-108).
- 11 Segundo Daniel Goleman, existem seis estilos de liderança. Resumidamente, o autor aduz que “líderes coercitivos exigem obediência imediata. Líderes visionários mobilizam as pessoas em torno de certa visão. Líderes afetivos estabelecem ligações emocionais e harmonia. Líderes democráticos constroem uma percepção de consenso mediante participação. Líderes modeladores esperam excelência e autodirecionamento. E líderes treinadores desenvolvem pessoas para o futuro” (Goleman, 2018).

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS. *Estudo da imagem do judiciário brasileiro*. Brasília, DF, 2019, 169 p. Disponível em: http://www.amb.com.br/wp-content/uploads/2020/04/ESTUDO_DA_IMAGEM_.pdf. Acesso em: 31 maio 2023.

ARENHART, Sergio Cruz; JOBIM, Marcos Félix; OSNA, Gustavo. *Curso de processo estrutural*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2021.

BAUERMANN, Desirê. *Cumprimento das obrigações de fazer ou não fazer: estudo comparado: Brasil e Estados Unidos*. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 2012.

BOCHENEK, Antônio Cesar; LOPES, José Mouraz; MATOS, José Igreja; MENDES, Luis Azevedo; COELHO, Nuno; FREITAS, Vladimir Passos de. *Manual luso-brasileiro de gestão judicial*. São Paulo: Almedina, 2018.

BOCHENEK, Antônio César. Demandas estruturais: flexibilidade e gestão. *Revista Judicial Brasileira*, Brasília, v. 1, n. 1, p. 155-178, jul./dez. 2021.

BORGES, Fabricao de Lima. *Litígios estruturais e filas de espera do Sistema Único de Saúde (SUS): soluções práticas para a atividade jurisdicional*. Orientador: Antônio César Bochenek. 2023. 188 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Direito) – Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito, Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, Brasília, 2023.

CASIMIRO, Matheus; FRANÇA, Eduarda Peixoto da Cunha. (Org.). *Processos estruturais no sul global*. Londrina: Thoth, 2022.

BROCKE, Bianca M. Schneider Van Der. *Litígios estruturais, estado de coisas institucional e gestão democrática do processo: um papel transformador para o controle judicial de políticas públicas*. Londrina: Thoth, 2021.

Conselho Nacional de Justiça (Brasil). *Justiça em números 2023*. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2023. 326 p. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/08/justica-em-numeros-2023.pdf>. Acesso em: 23 out. 2023.

DANTAS, Eduardo Sousa. Intervenções estruturais em demandas de saúde: premissas teóricas e consequências práticas. *Revista de Direito e Medicina: RDM*, São Paulo, v. 7, p. 1-15, set./dez. 2020.

DIDIER JUNIOR, Fredie; ZANETTI JUNIOR, Hermes; OLIVEIRA, Rafael Alexandria de. Elementos para uma teoria do processo estrutural aplicada ao processo civil brasileiro. In: ARENHART, Sergio Cruz; JOBIM, Marcos Félix (org.). *Processos estruturais*. 3. ed. Salvador: Juspodivm, 2021. p. 423-461.

FERRARO, Marcella Pereira. *Do processo bipolar a um processo coletivo-estrutural*. Orientador: Sérgio Cruz Arenhart. 2015. 213 f. Dissertação (Mestrado em Direito das Relações Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Setor de Ciências Jurídicas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

FERRAZ, Tais Schilling. A atividade do juiz frente aos litígios estruturais: mais conexões; menos protagonismo. In: JOBIM, Marco Félix; REICHEL, Luis Alberto (org.). *Coletivização e unidade do direito*. Londrina; Thoth, 2019. p. 513-526.

FIGUEIREDO, Luiza Vieira de Sá. *Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas*. 1. ed. Curitiba: CRV, 2014.

FISS, Owen. As formas de justiça. In: FISS, Owen. *Um novo processo civil: estudos norte-americanos sobre jurisdição, constituição e sociedade*. Tradução de Daniel Porto Godinho da Silva, Melina de Medeiros Rós. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004. p. 25-104.

GOLEMAN, Daniel. Liderança que gera resultados. In: *Gerenciando pessoas: os melhores artigos da Harvard Business Review sobre como liderar equipes*. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. Coleção Harvard: 10 leituras essenciais. E-book

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

HIRSCHL, Ran. *Rumo à juristocracia: as origens e consequências do novo constitucionalismo*. Tradução de Amauri Feres Saad. 1. ed. Londrina: E.D.A, 2020.

JOBIM, Marcos Félix. *Medidas estruturantes: da Suprema Corte Estadunidense ao Supremo Tribunal Federal*. Porto Alegre: Livr. do Advogado, 2013.

MARÇAL, Felipe Barreto; TOSTA, André Ribeiro. Gerenciamento processual adequado de demandas formalmente individuais a partir de uma visão estruturante: o reforço do proporcionado pelo art. 21 da LINDB. In: ARENHART, Sergio Cruz; JOBIM, Marcos Félix (org.). *Processos estruturais*. 3. ed. Salvador: Juspodivm, 2021. p. 211-238.

MARTINS, Leonardo Resende. Execução fiscal estrutural: o Caso Urbana. In: BOCHENEK, Antônio César (coord.). *Demandas estruturais e litígios de alta complexidade: casos práticos analisados no Mestrado da Enfam*. Brasília: Enfam, 2022. p. 13-28.

RODRÍGUEZ-GARAVITO, César. El activismo dialógico y el impacto de los fallos sobre derechos sociales. In: GARGARELLA, Roberto (org.). *Por una justicia dialógica: el poder judicial como promotor de la deliberación democrática*. 1. ed. Buenos Aires: Siglo Veintiuno, 2014. p. 211-244.

ROSA, Viviane Lemes da. Aplicações da teoria da racionalidade limitada às decisões estruturais. In: ARENHART, Sergio Cruz; JOBIM, Marcos Félix (org.). *Processos estruturais*. 3. ed. Salvador: Juspodivm, 2021. p. 1220-1245.

SEMER, Marcelo. *Os paradoxos da justiça: judiciário e política no Brasil*. 1. ed. São Paulo: Contracorrente, 2021.

SOUTO, João Carlos. *Suprema Corte dos Estados Unidos: principais decisões*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

VIOLIN, Jordão. *Holter v. Sarver* e a reforma do sistema prisional no Arkansas. In: ARENHART, Sergio Cruz; JOBIM, Marcos Félix (org.). *Processos estruturais*. 3. ed. Salvador: Juspodivm, 2021. p. 638-686.

VITORELLI, Edilson. Litígios estruturais: decisão e implementação de mudanças socialmente relevantes pela via processual. In: ARENHART, Sergio Cruz; JOBIM, Marcos Félix (org.). *Processos Estruturais*. 3. ed. Salvador: Juspodivm, 2021. p. 329-383.

VITORELLI, Edilson. *Processo civil estrutural: teoria e prática*. 1. ed. Salvador: Juspodivm, 2020.

Artigo recebido em 31/5/2023.

Artigo aprovado em 23/10/2023.

Fabricio de Lima Borges é Juiz Federal na 16ª Vara da Seção Judiciária do Ceará e mestre em Direito pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam).