

Juízes, Gerentes ou Líderes de Unidades Judiciárias? Eis a questão!

“Um exército de ovelhas liderado por um leão derrotaria um exército de leões liderado por uma ovelha”.

Provérbio Árabe.

RESUMO: Este artigo objetiva discutir a gestão judiciária, em especial, abordando o papel da liderança. Para tanto, serão abordados os seguintes aspectos do tema liderança: os elementos da inteligência emocional para o exercício de uma liderança, a relevância do líder na cultura organizacional, a distinção entre gerenciar ou liderar equipes e a construção de uma visão holística do líder na prestação jurisdicional. Enfim, apesar de não se pretender esgotar o tema, serão abordados tópicos relevantes e rotineiros da liderança no ambiente de gerenciamento de cortes (“court management”) e sua relação na construção de um Poder Judiciário eficiente.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Judiciária, Liderança e Inteligência Emocional.

ABSTRACT: This article aims to discuss judicial management, in particular, studying the role of leadership. Therefore, some aspects of leadership will be analysed: the elements of emotional intelligence for the exercise of leadership, the relevance of the leader in organizational culture, the distinction between managing or leading teams and the building a holistic view of the leader in jurisdictional activity. Finally, although it is not intended to exhaust the theme, some relevant and usual topics of leadership in the court management environment will be studied e its relationship in building an efficient judiciary.

KEYWORDS: Court Management, Leadership e Emotional Intelligence.

INTRODUÇÃO

Atualmente, o Poder Judiciário vive um momento de busca por eficiência e efetividade em sua atuação junto aos jurisdicionados. Com este intuito, metas são estabelecidas anualmente pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), visando empregar maior eficiência à tramitação dos feitos judiciais nos Tribunais brasileiros.

Neste cenário, o papel de todos os magistrados é essencial, simplesmente, porque são estes agentes públicos os responsáveis por conduzir e liderar o Poder

Judiciário processo rumo à uma prestação jurisdicional eficiente e de qualidade, sem olvidar também de assegurar a aplicação da lei e garantir os direitos fundamentais de todos brasileiros e estrangeiros residentes em território nacional (artigo 5º, *caput*, da Constituição de 1988).

Para contribuir na formação dos operadores do direito, em especial, dos magistrados, apresenta-se este artigo, o qual visa tecer algumas breves considerações sobre o que se chama na doutrina norte-americana de “*court management*”, ou seja, administração ou gestão de unidades judiciárias. Por óbvio, o tema é extenso, apesar de ser possuir ainda pouca literatura nacional tratando do assunto, mesmo assim é necessária uma delimitação. Neste sentido, objetiva-se aqui tratar de alguns aspectos de liderança, a qual vem sendo exercida, muitas vezes, de forma empírica, pelos magistrados brasileiros na gestão das unidades judiciárias Brasil afora.

O tema se mostra mais desafiador quando se observa que os magistrados brasileiros, durante sua formação jurídica, não possuíram, via de regra, uma única disciplina ou cadeira na faculdade de direito relacionada ao tema gestão. No entanto, após tomarem posse no cargo – diga-se de passagem vitalício – da magistratura, são surpreendidos com diversas questões de gestão que corriqueiramente tomam grande parte do seu tempo de trabalho e o acompanham ao longo de toda carreira, tais como: as alhures mencionadas metas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), planejamento estratégico, gestão de recursos (humanos ou materiais) etc.

Na verdade, a maioria dos operadores do direito não é familiarizada com conceitos da Ciência da Administração. Então, cabe a simples indagação: o que é administrar? Para tal questão, há uma resposta muito simples: administrar é vida. Explico. Toda ser humano, diariamente, administra seu tempo, seus recursos, sua saúde, sua força, sua determinação, seus projetos pessoais etc. No Poder Judiciário, a realidade não é diferente e reflete-se em cada unidade judiciária espalhada ao longo de nosso vasto país.

A grande questão que se propõe é avaliar como o gerenciamento de cortes (“*court management*”), mais especificamente, o conhecimento de habilidades de liderança pode auxiliar magistrados na gestão de unidades judiciárias do Poder Judiciário pátrio.

Enfim, sem mais delongas, sobre o tema proposto (aspectos de liderança dos magistrados nas unidades judiciárias) é impossível o seu exaurimento neste artigo, porém é perfeitamente possível que se abordem alguns temas relacionados e relevantes para melhor compreensão do assunto. Assim sendo, este artigo se subdivide nos seguintes capítulos: uma breve introdução sobre o que vem sendo chamado de Crise do Poder Judiciário, a apresentação dos elementos da inteligência emocional para o exercício de uma liderança, a relevância do líder na cultura organizacional, a distinção entre gerenciar ou liderar equipes e uma visão holística sobre a prestação jurisdicional.

Então, mãos à obra!

01. O PAPELA DA LIDERANÇA NA (SUPOSTA) CRISE DO PODER JUDICIÁRIO

Muito se fala sobre a existência de uma certa crise do Poder Judiciário no Brasil. Há vozes que defendem sua inexistência:

Com efeito, o Judiciário brasileiro, visto quer como Poder ou quer, como me parece mais exato, enquanto organização estatal sistemática que garante à sociedade prestação do serviço público de jurisdição, não apresenta na atualidade nenhum sintoma revelador de crise, uma vez que não sofre ruptura, descontinuidade, interrupção de funcionamento ou reflete qualquer sinal grave de disfunção que possa ser considerado caracterizador de um estado dessa ordem.¹

De outro lado, há os que entendem que esta existe e que já é reconhecida pela sociedade:

Há uma forte opinião disseminada na sociedade brasileira de que a Justiça não funciona. As pessoas de modo geral reclamam que a Justiça é lenta, juízes ganham muito e trabalham pouco. Dizem também que o Brasil é o país da impunidade. Ricos e poderosos raramente vão presos. Os índices de violência são assustadores. Temos uma das maiores taxas de homicídio do mundo. É difícil cobrar e receber dívidas. As leis frequentemente são descumpridas. No Brasil, tem lei que pega e lei que não pega.²

¹ NOBRE, Milton Augusto de Brito. Gestão do Poder Judiciário: algumas reflexões. **A Leitura / Caderno da Escola Superior da Magistratura do Estado do Pará**, Belém, vol. 1, n. 01, p. 13-19, nov. 2008, p. 14.

² JORGE NETO, Nagibe de Melo. **Abrindo a caixa preta**: por que a Justiça não funciona no Brasil. 2ª ed. rev., atual. e ampl. Salvador: Editora Juspodivm, 2018, p. 17.

Deveras, com ou sem crise, o não funcionamento do Poder Judiciário é pernicioso para toda sociedade. Por conseguinte, a doutrina expõe tais consequências:

Quando a Justiça não funciona adequadamente, basicamente as pessoas deixam de acreditar que as leis serão cumpridas. Há uma desconfiança generalizada. Essa desconfiança gera mais desconfiança. Aos poucos, as pessoas vão se sentindo à vontade para descumprir a Lei, seja cometendo crimes, seja deixando de pagar dívidas, seja deixando de cumprir obrigações outras como usar cinto de segurança, usar capacete, não dirigir embriagado e respeitar os limites de velocidade.³

Neste cenário, a implantação de uma gestão eficiente no Poder Judiciário surge como uma necessidade para otimizar os recursos e alcançar os objetivos da instituição. Um dos impactos de uma gestão ineficiente é a lentidão, a saber:

É bem verdade que o modelo e os métodos de administração adotados pelo Judiciário contribuem fortemente para a morosidade da prestação jurisdicional de que tanto se reclama, a qual, diga-se de passagem, caracteriza toda a Administração Pública Brasileira que comparada com a de outros países, sobretudo, do bloco desenvolvido, é toda extremamente lenta.⁴

Deveras, se a gestão é um fator que contribui para eficiência ou não do aparato judiciário, ela deve ser estudada e aperfeiçoada constantemente, a fim de justamente se construir uma instituição mais eficiente para todos cidadãos brasileiros. Esta busca por eficiência remonta a uma máxima de Peter Drucker, o Pai da Administração Moderna, qual seja: “Não existem países subdesenvolvidos, existem países sub administrados”. Logo, o momento é de gerir os recursos com eficiência, a fim de conduzir o Poder Judiciário para uma nova fase de métodos modernos de gerenciamento e com a implantação de novas tecnologias.

Para fins deste artigo, entende-se que a liderança exercida pelos gestores das unidades judiciárias Brasil afora (os juízes) é matéria muitas vezes esquecida pelos tribunais ou pelas escolas judiciais. Curiosamente, grandes corporações e multinacionais investem, frequentemente, na capacitação de aspectos comportamentais de liderança de seus colaboradores, percebendo a importância deste conhecimento para atingir seus objetivos. No entanto, esta mesma percepção parece que ainda engatinha no âmbito do Poder Judiciário.

³ Ibidem, p. 18.

⁴ Ibidem, p. 15.

Destarte, a presença de líderes é extremamente relevante para construção de um aparato judiciário eficiente, porque é através deles que se movimenta a força motriz do Poder Judiciário: as pessoas. São elas que conduzem os processos judiciais ou administrativos que tramitam nos fóruns deste país. São elas que movimentam o Poder Judiciário hoje e constroem o que ele será no futuro.

Enfim, neste cenário de crise ou não, a magistratura tem um papel de liderança, mesmo que não tenha sido preparada com esta habilidade. Mas, como diria Napoleon Hill, a “educação de um homem nunca termina”⁵. O mesmo vale para os magistrados brasileiros.

02. OS ELEMENTOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Ab initio, cabe ressaltar que a inteligência emocional é condição *sine qua non* de qualquer liderança⁶. Deveras, o estudo do tema inteligência emocional não é algo recente. Remonta a década de 90 do século passado. Na realidade, há uma obra que marca o estudo do tema. Trata-se da obra de Daniel Goleman intitulada “Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente”.

Em que pese o conhecimento empírico dos operadores do direito, sobretudo, oriundo da própria atuação prática dos magistrados em diversos atos processuais (realização de audiências, inspeções judiciais etc.),⁷ torna-se necessário apresentar alguns elementos fundamentais que definem o que vem a ser a inteligência emocional. Estes são: autoconsciência, autocontrole, motivação, empatia e destreza social.

Primeiramente, por **autoconsciência**, remonta-se aquela máxima milenar de Sócrates: “Conhece-te a ti mesmo”, a qual é chamada a pedra de toque da inteligência

⁵ HILL, Napoleon Hill. **Como aumentar o seu próprio salário**. 1ª ed. Porto Alegre: Editora CDG, 2017, p. 54.

⁶ _____. **O que define um líder?** IN: GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019, p 08.

⁷ Sobre o assunto, muito interessante é o artigo de Paulo Nader: “A Prestação Jurisdicional como Pedagogia Social”, no qual se demonstra também a relevância social do juiz na comunidade em que realiza sua prestação jurisdicional. Disponível em: https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_on_line/edicoes/revista03/revista03_sumario.htm

emocional, ou seja, ter “a consciência de nossos sentimentos no momento exato em que eles ocorrem”⁸. Explicando melhor, o autor ressalta que:

a capacidade de controlar sentimentos a cada momento é fundamental para o discernimento emocional e para a autocompreensão. A incapacidade de observar nossos verdadeiros sentimentos nos deixa à mercê deles. As pessoas mais seguras acerca de seus próprios sentimentos são melhores pilotos de suas vidas, tendo uma consciência maior de como se sentem em relação a decisões pessoais, desde com quem se casar a que emprego aceitar.⁹

Em relação ao **autocontrole**, tem-se a seguinte lição:

O objetivo é o equilíbrio e não a supressão das emoções: cada sentimento tem seu valor e significado. Uma vida sem paixão seria um entediante deserto de neutralidade, cortado e isolado da riqueza da própria vida. Mas, como observou Aristóteles, o que é necessário é a emoção na dose certa, o sentimento proporcional à circunstância. Quando as emoções são sufocadas, geram embotamento e frieza; quando escapam ao nosso controle, extremadas renitentes, tornam-se patológicas, tal como ocorre na depressão paralisante, na ansiedade que aniquila, na raiva demente e na agitação maníaca. Na verdade, manter sob controle as emoções que nos afligem é fundamental para o bem-estar; os extremos – emoções que vêm de forma intensa e que permanecem em nós por muito tempo – minam nossa estabilidade.¹⁰

Acrescentando ao conceito acima, tem-se que é “fundamental o domínio inteligente das emoções”¹¹ para a formação de um líder. Eventual desequilíbrio nas emoções não favorece a formação de nenhum profissional e, sem dúvida, não poder ser uma característica desejada para um líder.

Por conseguinte, entende-se **motivação** como sendo “a reunião de sentimentos como entusiasmo e confiança na conquista de um objetivo”¹². **Empatia**, por sua vez, pode ser entendida como a capacidade de estar atento aos sentimentos das pessoas envolvidas no processo de tomada de decisão¹³. Enfim, a **destreza social** consiste na “cordialidade com um propósito: fazer as pessoas seguirem na direção que

⁸ GOLEMAN, Daniel. O que define um líder. In: **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007, p. 77.

⁹ Ibidem, p. 73.

¹⁰ Ibidem, p. 85.

¹¹ LEITE, Elias. **Líder de resultado: o poder da gestão que entende de gente, desenvolve pessoas e multiplica resultados**. 1ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2017, p. 72.

¹² GOLEMAN, Daniel. O que define um líder. In: **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007, p. 114.

¹³ GOLEMAN, Daniel. **O que define um líder?** IN: GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

você deseja, seja um acordo numa nova estratégia de marketing, seja o entusiasmo por um novo produto.”¹⁴

Apresentados estes conceitos, tem-se inegavelmente que é um desafio pessoal importante para todos tais competências e saber disso é o primeiro passo para entender estas aptidões e identificá-las em nós mesmos, bem como começar a desenvolvê-las na construção de uma pessoa e um profissional mais completo, eficiente e equilibrado.

Com efeito, o controle das aptidões acima influencia a chamada inteligência emocional (também conhecida como quociente emocional – QE), a qual se mostra decisiva no destino das pessoas, conforme pesquisa apresentada na já citada obra de Daniel Goleman:

O QI não explica bem os diferentes destinos seguidos por pessoas em igualdade de condições intelectuais, de escolaridade e de oportunidade. Foi feito um acompanhamento de 95 estudantes de Harvard, pertencentes às classes da década de 1940 – momento em que, diferentemente, do que ocorre hoje, pessoas com QIs variados em ampla faixa estudavam em faculdades de elite. Na época em que chegaram à meia-idade, a vida profissional e pessoal dessas pessoas, cujos QIs previam um futuro promissor, foi comparada com a vida de outros colegas que, à época, obtiveram um escore mais baixo. Nada de significativo os distinguiu, em termos salariais, capacidade de produzir ou *status* profissional. Também não estavam especialmente mais satisfeitos com a vida, nem mais felizes em seus relacionamentos com os amigos, com a família ou nas relações amorosas.

Acompanhamento semelhante foi feito, até a meia-idade, junto a 450 garotos, a maioria filhos de imigrantes, dois terços dos quais vinham de famílias que viviam a expensas da previdência social. Eles haviam crescido em Somerville, em Massachusetts, num “cortiço pestilento” situado a alguns quarteirões de Harvard. Um terço deles tinha QI abaixo de 90. Porém, mais uma vez, o nível do QI pouca relação teve com o nível de sucesso que essas pessoas alcançaram no trabalho ou em outros setores de suas vidas; por exemplo, 7% daqueles cujo QI era inferior a 80 permaneceram desempregados durante dez ou mais anos, mas o mesmo ocorreu com 7% daqueles cujo QI era acima de 100. Diga-se, a bem da verdade, que chegando aos 47 anos, deu-se uma correlação (como sempre ocorre) entre QI e nível socioeconômico. **Mas o que fez a diferença foi a capacidade, adquirida na infância, de lidar com frustrações, controlar emoções e de relacionar-se com outras pessoas.**¹⁵

¹⁴ GOLEMAN, Daniel. **O que define um líder?** IN: GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019, p. 25.

¹⁵ GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007, p. 59, grifo nosso.

No âmbito profissional, não é diferente. Mais especificamente, no campo jurídico, é essencial o exercício da prática jurídica com inteligência emocional, a fim de assegurar o sucesso do operador do direito e da organização em que este atua (Poder Judiciário, Ministério Público, Defensoria Pública, OAB etc.).

Sobre este assunto no meio forense, muitas são as “lendas” ocorridas nos fóruns de nosso país que demonstram quando agentes públicos se desentenderam com seus servidores e vice-versa. Sem apontar culpados, é certo dizer pelo menos que tais fatos verdadeiros ou não em nada contribuíram para a imagem das instituições e mais importante para prestação de uma jurisdição eficiente e eficaz ao jurisdicionado tão necessitado do que popularmente se chama de “Justiça”.

Deveras, a atuação dos operadores do direito deve se balizar sempre pelo profissionalismo e senso de finalidade, sobretudo, quando este é o magistrado, justamente de quem todos esperam mais equilíbrio na condução de processos e no gerenciamento de pessoas. É, neste cenário, que o desenvolvimento dos aspectos acima elencados de inteligência emocional (QE) mostra-se um desafio necessário para os operadores do direito em geral e, no caso aqui analisado, uma necessidade aos magistrados brasileiros que carregam sobre seus ombros o peso tanto da decisão judicial e quanto do gerenciamento de sua unidade judiciária.

Neste contexto desafiador, desenvolver habilidades emocionais é essencial para o sucesso da liderança de cada um e, conseqüentemente, o êxito de seus líderes é que leva instituições ou organizações rumo ao sucesso ou ao fracasso em seus objetivos ou missões. Como relembra Daniel Goleman¹⁶: “*Os benefícios de ter uma inteligência emocional bem desenvolvida, tanto para o próprio líder quanto para a organização, fazem o esforço valer a pena.*”

Por óbvio, o líder não vive no vazio, mas dentro de uma instituição. O magistrado, por sua vez, vive dentro do seu Tribunal, que possui sua cultura própria criada pela tradição, pelos costumes, pelas normas, por magistrados e servidores etc. Enfim, este conjunto de fatores cria os valores vividos no ambiente forense, sofrendo leves alterações de uma unidade judiciária para outra, sobretudo, por causa das

¹⁶ GOLEMAN, Daniel. **O que define um líder?** IN: GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019, p. 26.

particularidades de cada localidade e pelas pessoas que ali exercem suas atividades profissionais.

Sem dúvida, a liderança influencia a cultura organizacional tanto na atualidade quanto projetando o futuro que dela se espera. Logo, entre a liderança e a cultura há uma relação muito próxima, pois o comportamento do líder impacta diretamente no da equipe, conforme ensina a doutrina:

As primeiras semanas e meses no trabalho constituem um período crítico para que novos líderes se comuniquem com a equipe. Se não transmitirem confiança, dificilmente conseguirão inspirar e levantar o ânimo de seus subordinados.

[...]

O comportamento dele impacta o grupo no momento em que ele assume uma posição de liderança. Os membros da equipe o observam com atenção e, se virem profissionalismo e otimismo, provavelmente demonstrarão essas características também. Fale sobre o comportamento consciente – a constante consciência da imagem que a pessoa está transmitindo para o mundo.¹⁷ (WALKER, 2019, p. 49-51)

Destarte, considerando esta relação entre liderança e cultura organizacional, cabe uma análise mais atenta deste último conceito, conforme far-se-á nas linhas seguintes.

03. O PAPEL DO LÍDER NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para alguém da área jurídica, o termo cultura organizacional pode ser novidade, mas para os estudantes da Ciência da Administração é algo ordinário. Logo, já está mais do que na hora de tal noção adentrar ao campo de conhecimento dos operadores do direito para não mais sair de lá.

Por derradeiro, entende-se cultura organizacional como sendo “o conjunto de características que diferenciam não mais indivíduos, mas sociedades entre si”¹⁸. De forma mais completa, Idalberto Chiavenato expõe que “a cultura equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como ideias, crenças, costumes,

¹⁷ WALKER, Carol A. **Salvando os gestores inexperientes deles mesmos**. IN: HILL, Linda A. et. al. Para novos gerentes. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019, p. 49-51.

¹⁸ BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003, p. 56.

regras, técnicas etc”, sintetizando, que esta constitui “o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização”.¹⁹

Deveras, a cultura organizacional é muito presente em qualquer instituição. No entanto, percebe-se que é chegada a hora de se pensar de forma mais abrangente, lembrando que somos nós que fazemos a cultura de uma organização, ou seja, são as pessoas que pensam e agem numa organização, conseqüentemente, construindo a cultura que vige numa determinada instituição.

Novamente, mostra-se importante o papel do líder, pois cabe “aos gestores definirem qual cultura eles optarão para a sua organização e difundi-la de maneira intensa e eficaz, principalmente através de exemplos.”²⁰

Neste sentido, 04 (quatro) passos são essenciais. Primeiramente, crie a clareza, definindo o que você quer. Em segundo lugar, reforce a clareza. Em terceiro lugar, exagere a clareza. Enfim, dê exemplos através da liderança.²¹

Neste sentido, tem-se a seguinte lição oriunda da iniciativa privada, mas aplicada ao escopo aqui abordado:

Então, defina qual cultura você quer para a sua empresa ou setor; divulgue isso fortemente entre seus colaboradores e, principalmente, **passa a ser o maior exemplo de tudo isso**. Assim, certamente, em pouco tempo a cultura definida estará disseminada entre todos.²²

No âmbito do Poder Judiciário, mais especificamente, numa unidade judiciária, cabe ao gestor definir a cultura que quer para sua Vara, divulgando fortemente isso entre seus colaboradores, mas principalmente sendo o maior exemplo de tudo que propôs. Com o tempo e se o próprio líder for o exemplo da cultura que dissemina, a cultura será estabelecida naquela unidade judiciária.

Neste sentido, Dale Carnegie reforça com clareza a importância do líder como inspiração e exemplo na cultura de uma determinada equipe:

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 164-165.

²⁰ LEITE, Elias. **Líder de resultado: o poder da gestão que entende de gente, desenvolve pessoas e multiplica resultados**. 1ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2017, p. 48.

²¹ Ibidem, p. 49-50.

²² Ibidem, p. 51.

Acima de tudo, inspire!

Quando estiver encarregado de uma equipe, lidere por meio do exemplo. Diga “nós” com mais frequência do que “eu”-, mas nunca esqueça que a responsabilidade final é sempre sua. Se algo der errado, assuma a responsabilidade sem culpar os outros. Quando chegar a hora certa, discuta os problemas calmamente com a equipe.²³

Não obstante, a mudança de cultura organizacional pode ser positiva ou negativa, dependendo da atuação de cada líder, por isso é essencial a importância de divulgar e sedimentar conhecimentos de liderança no meio jurídico, mais especificamente, junto aos gestores por natureza do Poder Judiciário: os magistrados. Estes são, na realidade, os grandes responsáveis pela construção da cultura organizacional que se deseja para o Poder Judiciário. Em síntese, a importância da liderança para a construção de uma cultura organizacional que se pretende construir ou manter é muito bem resumida numa máxima do líder indiano Mahatma Gandhi: “seja a mudança que você quer ver no mundo”.

04. A DISTINÇÃO ENTRE LIDERANÇA E GERENCIAMENTO

Cediço é que o Poder Judiciário possui diversas atribuições, porém é possível concluir que, em que pese posições contrárias e mais abrangentes, a atividade primordial é a tão famosa tutela jurisdicional.

Se o Poder Judiciário é, em grande parte, uma instituição prestadora de serviços, o diferencial não está na matéria-prima ou na linha de montagem, mas nas pessoas que prestam este serviço aos jurisdicionados. Em suma, as pessoas são o maior diferencial de um Tribunal.

Neste cenário, o papel do líder se mostra essencial, sobretudo para inspirar pessoas, mais especificamente, colaboradores para atingir os resultados. Mas o que vem a ser um líder e qual a diferença de liderar e gerenciar?

²³ CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos & influenciar pessoas**. 52ª Ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012, p. 107, grifos do autor.

Há uma frase curta de Peter Drucker e Warren Bennis²⁴ que definem bem o que vem ser cada um desses papéis: “Gerenciar é fazer as coisas do jeito certo; liderar é fazer as coisas certas”. Prosseguindo, este autor expõe ainda que:

O gerenciamento é a divisão em partes, a análise, o sequenciamento, a aplicação específica, a tendência temporal do cérebro esquerdo, que leva ao autogoverno eficaz. Meu lema para a eficácia pessoal é: Gerenciamento com o esquerdo; liderança com o direito.

[...]

O gerenciamento eficaz é fazer primeiro o mais importante. Enquanto é a liderança que resolve o que é “mais importante”, é o gerenciamento que coloca o mais importante em primeiro lugar, no dia a dia, a cada momento. Gerenciamento é disciplina, vontade de fazer direito.²⁵

Desse modo, percebe-se que gerenciar é mais operacional. É organizar o que deve ser feito em ordem de prioridade, respeitando os limites existentes e recursos disponíveis. No entanto, um gerenciamento sem um norte bem claro é o mesmo que ficar à deriva. Como diria o autor de “Alice no País das Maravilhas”, Lewis Carrol, “se você não sabe aos quer chegar, qualquer caminho serve”. Logo, um gerente é inútil sem uma liderança clara e definida para traçar o caminho a ser seguido.

Deste modo, um líder é aquele que aponta o caminho, que define o caminho; que inspira as pessoas a segui-lo. O líder estabelece metas e objetivos. São pessoas “que estabelecem objetivos desafiadores, mas alcançáveis, têm uma compreensão sólida do futuro”.²⁶

Não obstante, os líderes possuem também um papel pedagógico e devem ter três atitudes essenciais: a) “ensinar o que sei”; b) “perguntar o que não sei”; c) “fazer o que digo”.²⁷

Primeiramente, “ensinar o que sei” é uma prática mágica, vez que permite repassar conhecimentos para pessoas da equipe e sedimentar conhecimentos adquiridos. Como dizia Cora Coralina, “feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina”.

²⁴ Citado por COVEY, Stephen. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Tradução de Alberto Cabral Fusaro, Márcia do Carmo Felismino Fusaro, Claudia Gerpe Duarte e Gabriel Zide Neto. 83ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2019, p. 136.

²⁵ Ibidem, p. 189.

²⁶ CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos & influenciar pessoas**. 52ª Ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012, p. 53.

²⁷ LEITE, Elias. **Líder de resultado: o poder da gestão que entende de gente, desenvolve pessoas e multiplica resultados**. 1ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2017, p. 122.

Em segundo lugar, “perguntar o que não sei” é “uma forma rápida e objetiva de aprender”, bem como “faz com que as pessoas se sintam valorizadas e se aproximem mais de você, sem contar que essa atitude contribui muito para o crescimento do seu conhecimento”.²⁸

Por conseguinte, “fazer o que digo” é, na realidade, o “verdadeiro valor de um líder”, pois “está na coerência de fazer o que prega, alinhando discurso e prática numa mesma direção”.²⁹

Estas atitudes, por sua vez, são uma nova roupagem para um ensinamento secular de São Beda, monge e pensador britânico, quando disse que há três caminhos para o fracasso: não ensinar o que se sabe, não praticar o que se ensina e não perguntar o que se ignora. Deveras, quem ensina o que sabe tem uma atitude generosa. Quem pratica o que ensina demonstra coerência. Enfim, quem pergunta o que ignora tem uma atitude de humildade.

Enfim, o líder ensina, conduz, influencia, direciona, dá exemplos, ou melhor, é o exemplo a ser seguido. No entanto, um líder não obtém sucesso sem um papel gerencial, pois é o gerenciamento que torna as metas alcançáveis.

No âmbito das unidades judiciárias, liderar equipes é um desafio, sendo que o maior desafio é formar equipes autônomas e independentes, onde cada membro perceba o seu papel, conheça o objetivo a ser alcançado e execute a atividade de forma autônoma (mesmo sem a supervisão imediata da chefia) e em consonância com as metas pretendidas. Deveras, a tarefa não é fácil nem simples, porque é necessário também se gerenciar recursos humanos ou materiais cotidianamente, não olvidando da carência estrutural de muitas unidades judiciárias Brasil afora.

Deveras, a tarefa é árdua. Exige dos magistrados um papel de gestor completo, no qual se deve aliar tanto a liderança quanto o gerenciamento.

Na prática, a liderança deve ser exercida na elaboração de um plano de ação para unidade judiciária, no qual devem ser observadas as metas a serem atingidas por toda equipe. Este é o papel do líder, porque é ele quem possui ou deve possuir uma visão geral da unidade judiciária, suas atribuições e suas perspectivas.

²⁸ Ibidem, p. 122.

²⁹ Ibidem, p. 122.

Na prática, a liderança é exercida diariamente com atitudes que podem ser aprendidas por qualquer um. A liderança é um conjunto de competências que podem ser trabalhadas e desenvolvidas, nas quais merecem destaque as elencadas no quadro a seguir:

PRINCÍPIOS ORIENTADORES	COMPETÊNCIA
DEFINA O OBJETIVO PRIMEIRO	O primeiro é definir o objetivo e reforçá-lo sempre que possível. É muito comum na rotina forense a prática de “apagar incêndios”. É preciso ir além e se buscar sempre concentrar nas metas e objetivos traçados no plano de ação.
ESCLAREÇA QUAIS SÃO OS PAPÉIS DE CADA MEMBRO DA EQUIPE	Definir as responsabilidades de cada um da equipe. Se possível, colocar tais responsabilidades expressamente no plano de ação da unidade judiciária.
TENHA CLAREZA NAS METAS DEFINIDAS	Toda liderança deve delinear seus objetivos e que eles fiquem bem claros para toda equipe.
COMPARTILHE INFORMAÇÕES COM TODOS DA EQUIPE	As informações devem ser compartilhadas entre a equipe e esta e seu líder. É um sinal de respeito e confiança entre os envolvidos.
OUÇA SUA EQUIPE	É preciso ouvir a equipe. “Ouvir é uma das habilidades mais importantes que um líder pode escolher para desenvolver.” ³⁰
ELOGIE COM GENEROSIDADE	“Seja rápido para elogiar. Uma nota por escrito – numa apresentação decente, não em um bilhete – parabenizando e

³⁰ HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004, p. 26.

	<p>agradecendo o colaborador por um trabalho particularmente bem realizado, promoverá lealdade. Quando as coisas saírem errado, nunca critique um colega publicamente. Faça isso discretamente e de maneira construtiva e, a não ser que você esteja iniciando um processo de demissão, destaque algo positivo também. Se, apesar das longas horas trabalhadas e de ideias criativas, o projeto de sua equipe não for vencedor, reúna todos para discutir e decidir juntos o que realizar de outra maneira da próxima vez para serem bem-sucedidos. Depois, revise o que aprenderam juntos.”³¹</p>
<p>EMPATIA (ELEMENTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL)</p>	<p>“Empatia significa estar atento aos sentimentos dos funcionários – e a outros fatores – no processo de tomada de decisões inteligente.”³²</p>
<p>TRABALHE COM ALEGRIA</p>	<p>“O humor do líder é, literalmente, contagiante, e espalha-se de forma rápida e inexorável pelo negócio”.³³ Sobre o assunto, muito pertinente é a seguinte observação: “aparentar melancolia não é sinal de inteligência e mostrar animação diante da adversidade certamente não é</p>

³¹ CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos & influenciar pessoas**. 52^a Ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012, p. 26.

³² GOLEMAN, Daniel. **O que define um líder?** IN: GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019, p. 22.

³³ GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard E.; MCKEE, Annie. **A liderança primordial**. IN: GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019, p. 28.

	ignorância. Pelo contrário, é um sinal de maestria na liderança.” ³⁴
DELEGUE	Delegar “é atribuir funções a alguém capaz de realizar o que se pede, dando-lhe condições para fazer, e liberdade para inovar. Delegar não é, em hipótese alguma, apenas <i>mandar fazer</i> .” ³⁵
INSPIRE SUA EQUIPE PELO EXEMPLO	Suas ações devem reforçar os objetivos, melhorar o ambiente de trabalho e criar motivação na sua equipe. Você será o exemplo para os demais. Isto é mais forte que milhares de reuniões.

No cotidiano forense, muitos magistrados possuem o auxílio de servidores na execução de atividades de gerenciamento da equipe e na busca por atingir as metas. Este é o papel muitas vezes dos diretores de secretaria, assessores ou outros servidores da unidade judiciária. Havendo tal auxílio, este deve ser utilizado, sobretudo, nas questões de gerenciamento. Todavia, na realidade forense, muitas vezes o que se encontra são Varas com poucos servidores e, em sua maioria, estes com acúmulo de diversas funções.

Portanto, o desafio é grande. Em muitas unidades judiciárias, liderar e gerenciar são atribuições da mesma pessoa: o magistrado. As metas são elencadas ano a ano pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), mas parece que a estrutura não as acompanha na mesma velocidade. Então, a realidade atual é, no fundo, um grande desafio de gestão para todos que pensam na construção de um Poder Judiciário mais eficiente, humano e transparente.

³⁴ CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos & influenciar pessoas**. 52ª Ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012, p. 76.

³⁵ LEITE, Elias. **Líder de resultado**: o poder da gestão que entende de gente, desenvolve pessoas e multiplica resultados. 1ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2017, p. 38.

05. O PAPEL DO LÍDER PARA UMA VISÃO HOLÍSTICA DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

Um último tópico que se pretende abordar neste artigo é sobre uma visão dicotômica que divide a unidade judiciária entre “gabinete e secretaria”. Qualquer líder sabe que deve trabalhar para instituição em sua totalidade.

Líderes têm uma visão geral de todos os aspectos de seu negócio e sabem como as coisas funcionam. Estão conscientes do que acontece da linha de frente até o nível executivo. Essa perspectiva ampla, combinada com uma atenção meticulosa a detalhes permite que reconheçam problemas e oportunidades que outros não veem.³⁶

Primeiramente, é preciso compreender toda unidade judiciária e perceber que o jurisdicionado não se importa se o processo está aguardando decisão no gabinete ou o cumprimento de algum ato processual na secretaria. Para o cidadão, o importante é que o processo esteja resolvido. Neste sentido, Nagibe de Melo Jorge Neto³⁷ faz uma ponderação muito oportuna:

Quem faz essas ferramentas muitas vezes não percebe que elas deveriam servir para cortar. Alguns se preocupam com a beleza, outros como o material utilizado, outros se preocupam com o peso ou com o tamanho da faca, mas tudo que alguém que precisa de uma faca para cortar queijo quer é que a faca corte o queijo.

Deveras, a visão do todo deve prevalecer sobre a visão míope da parte, pois a visão holística da prestação jurisdicional é o que deve ser almejado por qualquer magistrado responsável por uma unidade judiciária. *Mutatis mutandis*, o cidadão espera do Poder Judiciário o mesmo que se espera de qualquer serviço público: ser atendido em sua necessidade.

Tal realidade não é diferente quando se vai a uma determinada concessionária de serviço público e se pleiteia um determinado serviço, porém se obtém a resposta que o pedido está no setor xis aguardando o cumprimento de uma decisão ou mesmo está aguardando um posicionamento ainda. Para o cidadão, não

³⁶ CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos & influenciar pessoas**. 52ª Ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012, p. 20.

³⁷ JORGE NETO, Nagibe de Melo. **Abrindo a caixa preta**: por que a Justiça não funciona no Brasil. 2ª ed. rev., atual. e ampl. Salvador: Editora Juspodivm, 2018, p. 22.

importa onde esteja o pleito, mesmo porque ele desconhece estes setores, vez que, em sua maioria, são leigos, o que importa é que tenha uma resposta, mesmo que seja negativa. *Mutatis mutandis*, esta lógica, por sua vez, é perfeitamente aplicável ao Poder Judiciário e sua prestação de tutela jurisdicional.

Destarte, o líder deve perseverar em ver o sistema em que está inserido, percebendo que o sistema é complexo e possui diversas visões e atores sociais interessados. Para compreender bem isto, é necessária humildade em ouvir a visão de cada um dos envolvidos, pois é assim que será construída uma visão mais próxima da realidade, a qual permitirá ao líder uma tomada de decisão mais apoiada, fundamentada e quiçá acertada do que realmente representa a prestação jurisdicional para todos: operadores ou não do direito.

06. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegando à conclusão deste artigo, cabe reforçar o que foi dito, pois, como já foi dito alhures, apesar da matéria ser muito comum em outros ramos das ciências sociais aplicadas, no âmbito jurídico, o tema liderança ainda está começando sua disseminação, mas logo fixar-se-á como um tema relevante no cotidiano forense pátrio pela própria relevância prática do tema.

Neste artigo, demonstrou-se a inteligência emocional como uma ferramenta necessária para a construção de qualquer liderança. Apresentando os elementos que compõem tal habilidade, quais sejam: autoconsciência, autocontrole, motivação, empatia e destreza social.

Estes elementos, por sua vez, são habilidades que, quando alinhadas com alguns princípios orientadores da liderança, tornam-se ferramentas valiosas na construção de um Poder Judiciário eficiente, humano e transparente. Reiterando o que já fora dito, os tais princípios são os já citados: definição dos objetivos, esclarecer os papéis dos membros da equipe, ter clareza nas metas definidas, compartilhar informações com todos da equipe, ouvir seus colaboradores, elogiar com generosidade, delegue sempre que possível e inspire pelo exemplo.

A construção de conhecimentos comportamentais de liderança nos gestores de unidade judiciárias de nosso país é uma necessidade atrasada. Explico: estes conhecimentos já deveriam fazer parte das agendas de treinamentos de operadores do direito seja no meio acadêmico seja nas Escolas Judiciais vinculadas aos Tribunais brasileiros.

Entende-se que é através da capacitação dos gestores das unidades judiciárias, ou seja, os magistrados que será possível implantar novos métodos de gestão de processos judiciais nas Cortes brasileiras. Este é um passo relevante para construir uma cultura organizacional mais condizente com os objetivos institucionais de um Poder Judiciário eficiente, humano e transparente.

Neste cenário, o magistrado emerge com um papel múltiplo: julgador, gerente e líder de sua unidade judiciária. Como julgador, ele deve aplicar o direito ao concreto, atendendo aos anseios de paz social da comunidade em que está inserido. Como gerente, ele deve coordenar os recursos na finalidade de atingir seus objetivos. Como líder, ele deve apontar os caminhos a serem seguidos e influenciar seus colaboradores a segui-lo.

Com efeito, a liderança de uma unidade judiciária deve percebê-la em sua totalidade e superar dicotomia gabinete/secretaria, pois para os jurisdicionados é indiferente o local onde o processo se encontra, o que importa é que ele encontre seu término num prazo razoável.

Definir se o Poder Judiciário perpassa por uma crise ou não, não se mostrou relevante para fins deste estudo. Todavia, uma coisa é certa: já passou o momento de se desenvolver as habilidades de liderança dos gestores que atuam neste Poder, pois, com ou sem crise, a existência de uma liderança preparada para os desafios da “Era Digital” é necessária em qualquer instituição. A necessidade de se treinar e desenvolver habilidades de liderança já foi identificada pela iniciativa privada e pelo Poder Executivo há décadas, sendo objeto inclusive da Emenda Constitucional nº 19/1998, conhecida como a “reforma administrativa”.

Não obstante, o Poder Judiciário também já se reformou com a Emenda Constitucional nº 45/2004. Mesmo assim, ainda há uma necessidade de se mudar comportamentos, modernizá-los na construção de uma realidade forense ética, eficiente

e transparente. Para tanto, são necessários líderes que entendam seu papel e assim se comportem perante subordinados e terceiros, pois já se mudou a Constituição. Agora, é hora de mudar a mentalidade dos ocupantes dos cargos públicos responsáveis por esta mudança necessária para o futuro deste país.

Sobre mudança de mentalidade, pondera-se que a liderança de uma unidade judiciária deve percebê-la em sua totalidade e superar dicotomia gabinete/secretaria, pois para os jurisdicionados é indiferente o local onde o processo se encontra, o que importa é que ele encontre seu término num prazo razoável.

Por óbvio, esta mudança será lenta por diversos motivos. Porém, o importante é que ela comece, pois este futuro não é só necessário, é inevitável, caso contrário o próprio Poder Judiciário coloca em xeque a sua legitimidade e a razão de sua existência perante a sociedade.

Por fim, certamente, os magistrados, como classe intelectual que são, não irão se omitir de seu papel de conduzir a magistratura perante estes novos desafios com determinação e persistência, pois quando escolheram esta carreira jurídica já demonstraram a coragem necessária para enfrentar qualquer desafio que se apresentasse. Afinal de contas, a magistratura é mais do que uma opção, é uma vocação, na qual agora se inclui mais uma atribuição: a de liderar as unidades judiciárias rumo à construção de um Poder Judiciário eficiente, garantidor da paz social e voltado a atender aos seios legítimos dos jurisdicionados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BUNKER, Kerry A.; KRAM, Kathy E.; TING, Sharon. **Quando jovens são promovidos cedo demais**. IN: GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

CAMPBELL, Andrew; WHITEHEAD, Jo; FINKELSTEIN, Sydney. **Por que bons líderes tomam decisões ruins**. IN: GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos & influenciar pessoas**. 52ª Ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.

_____. **Liderança**: como superar-se e desafiar outros a fazer o mesmo. Tradução Emerson Justino. 2ª. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 2ª Edição. São Paulo: Makron Books, 1994.

COVEY, Stephen. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Tradução de Alberto Cabral Fusaro, Márcia do Carmo Felismino Fusaro, Claudia Gerpe Duarte e Gabriel Zide Neto. 83ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2019.

DRUSKAT, Vanessa Urch; WOLFF, Steven B. **Construindo a inteligência emocional de grupos**. IN: GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

_____. O que define um líder. In: **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

_____. **Liderança**: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. Tradução Ivo Korytowski. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

_____ et. al. **Gerenciando pessoas**. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

_____. **O que define um líder?** IN: GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

_____; BOYATZIS, Richard E.; MCKEE, Annie. **A liderança primordial**. IN: GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

HILL, Linda A. et. al. **Para novos gerentes**. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

HILL, Napoleon Hill. **Como aumentar o seu próprio salário**. 1ª ed. Porto Alegre: Editora CDG, 2017.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JORGE NETO, Nagibe de Melo. **Abrindo a caixa preta**: por que a Justiça não funciona no Brasil. 2ª ed. rev., atual. e ampl. Salvador: Editora Juspodivm, 2018.

LEITE, Elias. **Líder de resultado**: o poder da gestão que entende de gente, desenvolve pessoas e multiplica resultados. 1ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2017.

NOBRE, Milton Augusto de Brito. Gestão do Poder Judiciário: algumas reflexões. **A Leitura / Caderno da Escola Superior da Magistratura do Estado do Pará**, Belém, vol. 1, n. 01, p. 13-19, nov. 2008.

WALKER, Carol A. **Salvando os gestores inexperientes deles mesmos**. IN: HILL, Linda A. et. al. Para novos gerentes. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

WATKINS, Michael D. **Liderando uma equipe herdada**. IN: HILL, Linda A. et. al. Para novos gerentes. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

_____. **Como gerentes se tornam líderes**. IN: HILL, Linda A. et. al. Para novos gerentes. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.