O magistrado como líder e gestor de recursos humanos

Douglas José da Silva

2021

1 Introdução

A boa gestão dos recursos humanos está entre os fatores de sucesso de qualquer organização, especial, se pertencente ao poder judiciário. Nesse passo, iremos analisar o quanto importante é o papel do magistrado nesse contexto, principalmente quando consegue se portar como um verdadeiro líder.

Assim, é importante perceber que se deve dar especial destaque para a gestão dos recursos humanos, ferramenta mais importante disponível para o magistrado conseguir superar todos os obstáculos encontrados em uma unidade judiciária.

Destaque-se que aquele modelo de magistrado tradicional que entendia que sua missão seria apenas a de julgar e decidir os casos concretos a ele submetidos, deixando a administração para terceiros, como o chefe de secretaria, não mais é aceitável nos tempos atuais em que se busca a excelência e eficiência do serviço judiciário.

O juiz dos tempos atuais deve ter uma visão mais aberta, buscar qualificação não só do ponto de vista jurídico, mas também no âmbito administrativo, em especial em relação à gestão de pessoas, com a finalidade de melhor gerir os trabalhos da unidade.

Deve o magistrado buscar sua qualificação para bem exercer a função de líder de sua equipe, procurando ser exemplo em tudo, visando trazer o time para junto de si, sendo a melhor forma de contornar todas as dificuldades existentes durante o processo de gestão da unidade judiciária.

2 O magistrado líder

Uma das tarefas mais importantes do magistrado atualmente é liderar bem sua equipe, não como um simples gestor, mas como um verdadeiro líder. Os

resultados obtidos dentro de uma organização são plenamente perceptíveis quando o juiz faz bem seu papel. Em outras palavras, o magistrado deve buscar sempre ser um líder e buscar essas qualidades para alcançar a melhor gestão da equipe.

É preciso destacarmos bem a diferença entre um líder e um gerente, com bem ensina Warren Bennis¹:

- O gerente administra, o líder inova;
- O gerente é uma cópia, o líder um original;
- O gerente mantém, o líder desenvolve;
- O gerente prioriza sistemas e estruturas, o líder prioriza as pessoas;
- O gerente depende de controle, o líder inspira confiança;
- O gerente tem uma visão de curto prazo, o líder perspectiva de futuro;
- O gerente pergunta como e quando, o líder o que e por quê;
- O gerente vive com os olhos voltados para o possível, o líder com os olhos no horizonte;
- O gerente imita, o líder inventa;
- O gerente aceita o status quo, o líder o desafia;
- O gerente é o bom soldado clássico, o líder é seu próprio comandante;
- O gerente faz as coisas direito, o líder faz a coisa certa. (BENNIS, 1996, p. 42).

Como um líder e exercendo bem esse papel, certamente, o magistrado irá manter diálogo constante com sua equipe para juntos construírem a melhor solução. A boa vontade do magistrado em ajudar faz com que o servidor se sinta importante e acaba trazendo-o para mais próximo do gestor, criando uma sintonia mais amigável o que sempre reflete positivamente na prestação do serviço. Isto é, um juiz verdadeiramente líder sabe criar e manter o excelente clima organizacional, espaço fundamental para a construção de uma gestão de sucesso, como bem apontado pelo Professor Fabrício Lunardi²:

O clima organizacional de uma Vara Judicial é o ambiente em que estão inseridos todos os seus integrantes (magistrados, servidores, estagiários etc.) e os sentimentos que eles compartilham a respeito da unidade judicial e do seu trabalho, o que influencia, positiva ou negativamente, e condiciona o seu comportamento.

O clima organizacional influencia diretamente na produtividade de uma unidade judicial, bem como na qualidade da prestação jurisdicional.

Em razão disso, é importante que o gestor (ou os gestores) da Vara trabalhe para estabelecer e manter um bom clima organizacional, com:

- a) valorização do bom trabalho e do constante aprendizado;
- b) motivação da equipe;

¹ BENNIS, Warren. A formação do líder. São Paulo: Atlas, 1996.

² LUNARDI, Fabrício Castagna. Gestão processual no Tribunal do Júri. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2020. P. 17. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/07/Gesta%CC%83o_processual_no_Tribunal_do_Ju%CC%81ri_02_07.pdf

- c) estabelecimento de objetivos claros, distribuição de tarefas e responsabilidades, bem como medição de desempenho;
- d) interação entre todos os integrantes da unidade judicial, buscando conhecer o que os motiva, a fim de que todos e cada um estejam engajados no propósito de atingir metas de produtividade da Vara e buscar resultados positivos para a sociedade, destinatária da prestação jurisdicional;
- e) realização de reuniões e encontros, comemoração de resultados e estabelecimento de valores a serem compartilhados, a fim de que todos se identifiquem com a unidade judicial; e
- f) criação de controles para medição de produtividade e de qualidade, bem como criação de um processo contínuo de melhoria, a partir de incentivos (p.ex.: elogio por desempenho alcançado; valorização do servidor etc.).

Dessa forma, é patente que o papel de liderança exercido pelo chefe maior tem impacto significativo sobretudo na gestão dos recursos humanos, a qual, repito, está entre os principais fatores de sucesso da administração de unidade judiciária. Trabalhar com pessoas é sempre uma tarefa muito difícil, principalmente no que se refere à conciliação dos interesses público e privado.

E é aí que entra a função de magistrado líder, aquele quase sempre irá contornar a maioria dos problemas de sua equipe.

3 O magistrado gestor de recursos humanos

A gestão de pessoas é uma das tarefas que exigem maior habilidade do líder, pois cada ser humano tem suas peculiaridade, gostos e capacidade, nem sempre conciliáveis com o interesse dos demais ou dos fins principais buscados pela organização.

Nesse passo, o magistrado precisa estudar muito bem cada servidor que está a sua disposição, verificando a capacidade técnica para realizar as tarefas, bem como a vocação de cada um de modo que possam ser alocados nas funções que melhor desempenham e também que mais gostam, embora nem sempre seja possível.

Por exemplo, há servidores que preferem manter contato com pessoas, são simpáticos e ficam extremamente estressados quando estão exercendo uma atividade mais solitária, onde prevalece o silêncio e a concentração como a elaboração de sentenças. Um servidor com essas características por certo tem mais aptidão para fazer audiência ou para atendimento ao público. Outros servidores encontram dificuldades para fazer atividades mecanizadas, repetitivas que não necessitam da utilização frequente do raciocínio; já outros são justamente o

contrário, preferem realizar uma tarefa que seja diferente a cada momento, como a elaboração de decisões e sentenças. Desse modo, um juiz líder irá perceber isso e buscará priorizar o servidor nessas tarefas de modo a conseguir que ele fique satisfeito e, certamente, o trabalho produzido será de boa qualidade e em maior quantidade.

É preciso também identificar aqueles servidores que apresentam um fraco desempenho e tentar entender quais as causas que o levaram a ficar desmotivado com o trabalho para então tentar buscar soluções adequadas para trazer aquele colaborador para atuar mais efetivamente junto aos demais membros da equipe.

O magistrado precisa conhecer até mesmo um pouco da vida particular de cada servidor, pois em muitos casos são os problemas externos que estão interferindo no seu desempenho. Identificando-os é possível buscar soluções que ajudem o servidor sem perder o foco da primazia do interesse público. Exemplificando, há casos em que o servidor enfrenta um problema de saúde na família, causando-lhe grande preocupação e o desconcentrando do serviço, o que muitas vezes pode ser contornado com uma simples mudança no horário de trabalho ou substituição temporária de tarefas.

Assim, um bom líder para exercer bem esse papel deve buscar cada vez mais aumentar o engajamento da equipe de servidores, o que trará um resultado bastante positivo. Nesse contexto, algumas atitudes devem ser tomadas pelo magistrado, tais como:

- a) **Ser acessível:** o juiz que se mostra mais acessível permite que o servidor elimine com mais frequência suas dúvidas, busque orientação, leve ao conhecimento do gestor problemas pontuais buscando soluções, bem como faz com que o colaborador sinta-se muito mais como um membro da equipe do que um simples objeto de comando do superior.
- b) **Fazer reuniões mensais:** a realização de reuniões com frequência (no mínimo uma por mês) ajuda muito na padronização de rotinas entre todos os servidores, na tomada de conhecimentos de problemas frequentes, com sugestão de soluções. É oportunidade de mostrar os números da vara informando se a progressão do trabalho está evoluindo para o alcance das metas. Permite-se também destacar o trabalho positivo acima da média de determinados servidores, bem

como também conversar, orientar e advertir outros.

- c) **Ter diálogo frequente com o servidor:** além de reuniões mensais, por mais atarefado que esteja o juiz, é preciso que haja um diálogo frequente com os servidores, por iniciativa do próprio magistrado. Por exemplo, visitando os setores que trabalham, perguntado sobre a execução de tarefas, eventuais problemas surgidos e soluções. Esse contato um pouco mais permanente faz surgir uma sintonia maior, tornando o servidor um ser não invisível, bem como é sempre um momento importante para fazer elogios reconhecendo o bom trabalho. Quem não gosta de se sentir importante e ter seu trabalho percebido e valorizado pelo chefe.
- d) **Estipular metas e acompanhar a produtividade:** há servidores que trabalham, mas nem mesmo sabem se o que produzem está dentro do resultado esperado ou na média dos demais. Assim, é importante conhecer e fazer com que todos os servidores saibam qual é a produtividade média de cada um, devendo ser organizada uma planilha mensal (exemplo disponível em: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1yTHJUPVBhnXuYfSRq6TBxRQ6Amzi_Ow8f66mwZv7e0k/edit?usp=sharing), alimentada mês a mês. Em diversas unidades em que fora aplicada essa técnica, o processo natural foi que, mesmo sem nenhum tipo de advertência sobre a produtividade, como ninguém quer ficar “no fim da fila” a maioria dos servidores, sobretudo os que apresentavam baixa produtividade, melhoram seus números, trazendo um incremento para a produtividade geral da vara em aproximadamente 30% (trinta por cento). Isso porque, a partir do conhecimento dos números é possível se estabelecer metas (podendo ter por base a mesma produtividade média atual do servidor) para acompanhamento e sempre que o servidor ficar um pouco fora dos seus números anteriormente alcançados, procurar entender as causas e buscar soluções.

Além disso, outro ponto que merece destaque pelo magistrado líder é, depois de conhecer bem todo o potencial e também os pontos fracos de sua equipe, distribuir bem as funções e tarefas que serão realizadas por cada um, buscando

sempre observar se há etapas que podem ser suprimidas.

Na prática, há uma burocratização muito grande no cumprimento de atos, pois existem tarefas que podem ser cumpridas de forma mais simples, como por exemplo, aproveitando a própria decisão de mandado. Em outros casos, certos atos podem ser praticados através de comunicações eletrônicas como e-mail que surtirão o mesmo efeito prático, mas o servidor vem atuando daquela maneira há anos, seguindo o costume da unidade já totalmente ultrapassado, ainda não foi percebido por nenhum magistrado anterior.

É muito comum, ao assumir uma unidade judiciária, principalmente as do interior, que são normalmente de Vara Única, que o magistrado diligente, ao investigar melhor o fluxo de trabalho da vara, perceba que os servidores trabalham da mesma forma e da mesma maneira de 10 ou 20 anos atrás, sem acompanhar e utilizar as novas formas de tecnologia. Assim, deve o juiz buscar desburocratizar aquilo que for possível, procurando, inclusive, se possível, buscar na literatura experiências bem sucedidas de outros magistrados como, por exemplo, as do juiz Rafael Cardozo³, da Vara da Infância e Juventude do Jaboatão dos Guararapes:

Em setembro de 2015, com a assunção da chefia pelo servidor Danilo Trajano, passamos a intensificar o processo de desburocratização. Solicitei ao chefe de secretaria um inventário sobre o acervo da vara e existência de bens/drogas/armas depositados na Secretaria. Diante do cenário encontrado, constatei a necessidade de promover mudanças na gestão cartorária, com redistribuição de tarefas e reiteração da solicitação de grupo de trabalho à Presidência do TJPE, visando redução da taxa de congestionamento, o devido encaminhamento dos bens apreendidos e maior celeridade na tramitação dos feitos (sobretudo referentes a acolhimentos institucionais, destituições do poder familiar, formação dos processos de execução de medidas socioeducativas e julgamentos de atos infracionais). Em novembro do mesmo ano, foi autorizado o primeiro grupo de trabalho. O segundo grupo de trabalho foi iniciado em janeiro de 2019 e está com prazo de encerramento em 31 de março de 2020.

Com a reorganização da gestão cartorária, estipulamos metas visando incentivar o aumento da produtividade dos servidores e assessores, bem como a desburocratização das tarefas, com cumprimento de atos ordinatórios pela Secretaria e aproveitamento de decisões com força de mandado/ofício, impactando os resultados com a melhor gestão do tempo pelos servidores.

Promoveu-se uma redistribuição das tarefas entre os servidores e assessores. No cartório, a força de trabalho (servidores), antes dividida pelo dígito final dos processos, passou a ser dividida em três grupos (infracional, execução de medida socioeducativa e protetivo). O mesmo ocorreu no Gabinete, sendo distribuídos os processos entre as duas assessoras por matéria, cabendo a uma o infracional e à outra, o protetivo e as execuções.

³ CARDOZO, Rafael. <https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/226>. Acesso em: 30/01/2021.

As assessoras também foram orientadas a analisar processos em bloco.

Houve uma reorganização da pauta de audiências, de modo a procurar concentrar as audiências de um mesmo grupo, possibilitando elevação na quantidade de audiências designadas.

As assessoras foram orientadas, ainda, a entrarem em contato com as partes por telefone comunicando sobre audiências, visando conferir maior garantia à realização do ato, sobretudo às referentes a crianças/adolescentes acolhidos e adolescentes internados.

Desse modo, percebe-se a importância de se conhecer bem aquilo que há de mais importante em uma unidade judiciária que são os servidores para, com a máxima sintonia possível, treinar, estimular, cobrar, distribuir e acompanhar bem todo o trabalho a ser executado de acordo com as aptidões de cada um.

4 Conclusão

Percebe-se, nos tempos atuais, que não há como se admitir a figura do magistrado senão no real papel de líder, ou seja, é preciso se distanciar daquele modelo de magistrado tradicional que entendia que sua missão seria apenas a de julgar e decidir os casos concretos a ele submetidos, deixando a administração para terceiros como o chefe de secretaria.

Além de se interessar em resolver juridicamente os casos que lhe são postos, o magistrado deve ter a consciência de que para que isso aconteça é preciso saber conduzir os trabalhos principalmente com uma boa gestão de pessoas. Diálogo permanente com os servidores, reuniões frequentes, definição de metas e seu acompanhamento são atitudes importantes a serem tomadas por qualquer gestor para ter maior engajamento dos colaboradores. A acessibilidade do juiz também tem papel relevante no exercício da liderança, pois harmoniza o ambiente organizacional, tornando-o mais humano.

O conhecimento detalhado de todas as características de seus servidores também é requisito fundamental para o sucesso da gestão. Servidores alocados no lugar certo para fazer o serviço adequado melhora em muito a qualidade do serviço, bem como traz um incremento significativo na produtividade.

O juiz dos tempos atuais deve ter uma visão mais aberta, buscar qualificação não só do ponto de vista jurídico, mas também no âmbito administrativo com a finalidade de melhor gerir processos e pessoas. Deve ter em mente sua qualidade

de líder de uma equipe, procurando ser exemplo em tudo, visando trazer o time para junto de si, sendo a melhor forma de contornar todas as dificuldades existentes durante o processo de gestão da unidade judiciária.

Referências

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

LUNARDI, Fabrício Castagna. **Gestão processual no Tribunal do Júri**. Brasília: **Conselho Nacional de Justiça, 2020**. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/07/Gesta%CC%83o_processual_no_Tribunal_do_Ju%CC%81ri_02_07.pdf . Acesso em: 03/02/2021.

CARDOZO, Rafael. **GESTÃO CARTORÁRIA PARTICIPATIVA: desburocratização e resultados mais impactantes para a Sociedade**. <https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/226>. Acesso em: 30/01/2021

SILVA, Paula Costa e. **Legalidade das formas de processo e gestão processual ou as duas faces de Janus**. Revista de Informação Legislativa, Brasília, a. 48, n. 190, abr.-jun. 2011. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/242924/000929312.pdf?sequence=3> Acesso em: 03/02/2021

REIS, W. J. dos. **Juiz-Gestor: um novo paradigma**. Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário. Revista Online IBRAJUS (Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário).