

O juiz como gestor - gestão de pessoas*

Juiz Joemilson Donizetti Lopes**

“Quando se reflete sobre a necessidade de um novo juiz, é porque se tem em conta que o juiz de hoje não mais pode estar identificado como o juiz de ontem, ou seja, diante de uma nova sociedade, com inéditas demandas e necessidades, o novo juiz é aquele que está em sintonia com a nova conformação social e preparado para responder, com eficiência e criatividade, às expectativas da sociedade moderna, tendo em consideração as promessas do direito emergente e as exigências de uma administração judiciária compromissada com a qualidade total”.

Vicente de Paula Ataíde Junior

Sumário: 1 Introdução. 2 Novo paradigma: juiz como gestor - desafios e possibilidades. 3 O Desempenho do papel de gestor de pessoas pelo juiz. 4 Possíveis desafios da gestão de pessoas no Poder Judiciário. 5 Fatores essenciais para o sucesso da atividade do juiz como gestor de pessoas no Poder Judiciário. 6 Como fazer. 7 O juiz como líder. 8 Considerações finais. 9 Material de apoio.

1 Introdução

Vivemos na atualidade uma era de grandes transformações sociais, onde o Estado - e dentro dele o Poder Judiciário - é chamado cada vez mais a assumir seu papel de forma profissional, de modo a garantir a efetividade de suas ações. As constantes mudanças que ocorrem no cenário das organizações, sejam públicas ou privadas, vêm gradativamente redefinindo o papel de todos os profissionais, daí não se excluindo o do juiz de direito.

Antes voltado quase que de maneira exclusiva para a função de julgar, indubitavelmente seu mister fundamental, o juiz de direito se vê hoje diante de desafios que extrapolam o Direito e a jurisdição, visto que a administração da unidade jurisdicional é interdependente à atividade judicante e também indispensável à realização da Justiça. A necessidade de gerir um vultoso e crescente número de processos a serem apreciados, muitas vezes com escassos recursos materiais e tecnológicos e deficiência de pessoal, já em si impelem o juiz a estabelecer diretrizes para o bom funcionamento de sua unidade jurisdicional. Inicia-se aí a aplicação de princípios da administração judiciária, atividade que perpassará de forma definitiva e perenal a atuação do magistrado.

Entender essa nova realidade e reconstruir a concepção do que seja a função do juiz de direito na sociedade são, assim, tarefas que se apresentam como inescusáveis a esse profissional, sob pena de não se conseguir entregar ao cidadão que busca o Poder Judiciário um serviço de qualidade.

A administração judiciária, ou gestão judiciária, pode ser conceituada como

[...] um conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pelo Poder Judiciário com o escopo de se alcançar uma entrega da prestação jurisdicional excelente. A gestão otimiza o funcionamento da unidade judiciária através da tomada de decisões racionais fundamentadas pelo gestor como forma de caminhar para o desenvolvimento e satisfação das necessidades dos jurisdicionados.¹

Assim, a ação do juiz de direito como gestor engloba atividades afetas ao planejamento, organização, direção e controle dos serviços administrativos, administração do tempo, delegação de funções, avaliação de serviços e gestão com pessoas. Sobre esta última, pode-se dizer que é interdependente às funções de administração processual, tendo em vista que é a ação humana que operacionaliza o processo.

Nessa atividade, em particular da administração judiciária - gestão de pessoas -, procuramos apresentar, com o presente material, uma pequena contribuição à reflexão sobre a necessária e irreversível transformação de paradigma de “juiz-juiz” para “juiz-gestor”². Esperamos, ainda, poder colaborar com nossa experiência para a formação de magistrados sintonizados com as exigências de uma administração judiciária compromissada com a excelência.

* Palestra proferida no dia 18/05/2009, no 1º Curso de Formação para Ingresso na Carreira da Magistratura, realizado na Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes, do Tribunal de Justiça de Minas Gerais.

** Juiz de Direito da Comarca de Uberlândia.

¹ ALMEIDA, Hígina Josita Simões de Bezerra. Gestão judiciária: a “nova” onda de acesso à Justiça - artigo.

² *Ibidem*.

2 Novo paradigma: juiz como gestor - desafios e possibilidades

A entrega de uma prestação jurisdicional pautada pelos princípios da eficiência, eficácia e efetividade passa necessariamente pela efetivação de um conjunto de ações de caráter administrativo, seja no planejamento, organização e avaliação de atividades, seja no exercício da liderança de pessoas. Segundo estudos realizados por Castilho, Kilimnik e Santos³ junto a magistrados do TJMG, “o juiz considera a função jurisdicional como a sua principal e mais importante atividade, mas tem consciência do impacto que as atividades gerenciais exercem sobre a prestação jurisdicional”. Revela o estudo que existem dificuldades de conciliação dos papéis exercidos, identificando que as principais estratégias utilizadas pelos magistrados em sua função gerencial ainda partem de sua experiência de vida, privilegiando o método “ensaio e erro”.

É de se notar que a pouca formação na área de gestão ofertada aos juízes que ingressam na carreira faz com que estes busquem dentro de seus conhecimentos de vida as alternativas para solucionar os desafios que a administração da Vara ou do Fórum lhes impõe. Oriundos da formação acadêmica jurídica, nenhum conhecimento trazem da ciência da administração, vendo-se, tão logo assumam a jurisdição, com o compromisso de desenvolver as habilidades necessárias a um administrador.

Ainda conforme Castilho, Kilimnik e Santos:

As dificuldades que podem ser encontradas no exercício dos papéis de gestor e de juiz certamente levam estes profissionais a procurar desenvolver competências capazes de sustentar a integração destes dois papéis. [...] Torna-se, portanto, fundamental compreender como se estabelece na prática a dinâmica entre as competências necessárias para a coordenação e integração das funções administrativas e jurídicas.

O estudo aponta que em grande medida os juízes não se sentem preparados para exercer uma função administrativa, que de fato lhes é exigida pela dinâmica institucional, “o que os leva a procurar, por meio da experiência e da prática, descobrir formas adequadas para a gestão dos foros” (*ibidem*).

Afirmam as autoras que

As competências gerenciais, em alguns casos, são desenvolvidas pelos juízes a partir da necessidade da solução de problemas prementes de trabalho, demonstrando que surgem para remediar as situações problemáticas: então, a capacitação em gestão contribuiria para prevenir tais situações. A administração de conflitos, o aumento da satisfação do trabalhador e, conseqüentemente, a melhoria de sua produtividade são competências demandadas ao gestor dos foros [...].

Percebe-se, mediante tais assertivas, que ao magistrado interessado em desenvolver a efetividade no desempenho integrado dos papéis de juiz e gestor, deve buscar pessoalmente sua constante capacitação nas duas esferas. Como nos alerta Higyna Josita Simões,⁴

O juiz pode, a despeito de suas limitações pessoais, dos defeitos de estrutura, da má produção da lei processual, tornar a Justiça mais eficiente, desde, entretanto, que se livre da roupagem arcaica, acaso existente, e tenha em si a vontade de mudar o presente *statu quo*, atuando dentro de suas limitações, no espaço que o sistema lhe reservou para atuar. [...] Essa mudança de mentalidade dar-se-ia através da substituição do ‘estar adstrito ao processo’ pela busca da excelência nos serviços prestados pelo Poder Judiciário. O juiz seria não somente o juiz, mas o juiz-gestor, com visão além do processo. Isso viria com a consciência de que o juiz não pode ficar adstrito às paredes de seu gabinete, apenas sentenciando e despachando processos e achar que, com isso, cumpriu seu mister. Cada juiz, mesmo sem função administrativa e sem comprometer sua imparcialidade, deve ter compromisso com a racionalização dos serviços judiciais, com o atendimento ao público e aos advogados, com o estreitamento comunicativo com os demais órgãos

³ KILIMNIK, Zélia; SANTOS, Cátia; CASTILHO, Isolda. *O juiz de direito como gestor: uma convivência pacífica ou um conflito de papéis*.

⁴ ALMEIDA, Higyna Josita de Bezerra. *Gestão Judiciária: a “nova” onda de acesso à Justiça - artigo*.

públicos, entidades de classe e com outras esferas da sociedade civil organizada. Nem deve se furtar de sua responsabilidade social.

A boa notícia é que o TJMG tem investido em parcerias para oferecer a seu quadro de magistrados a adequada formação em ambas as áreas - judiciária e de gestão -, criando as oportunidades para a profissionalização também nesta última.

Além da busca da capacitação permanente, outro desafio que se apresenta ao magistrado é começar a fazer uso sistemático das ferramentas de gestão: planejamento, racionalização dos serviços, avaliação das ações, tudo isso pautado nas concepções de excelência e efetividade.

Nesse particular, e como forma de contribuir com a reflexão e trazer à baila instrumentos que norteiam a prática da excelência, gostaríamos de relembrar seus princípios básicos:

Fundamentos da excelência:

1. Pensamento sistêmico: Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.

2. Aprendizado organizacional: Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências - o aprendizado deve acontecer de maneira sistêmica.

3. Cultura da inovação: Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização. As organizações precisam gerar ideias originais que se incorporem continuamente aos seus processos e produtos.

4. Liderança e constância de propósitos: Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção das relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes envolvidas - a direção serve de exemplo para todos.

5. Visão de futuro: Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua perenização - intenção de continuidade.

6. Valorização das pessoas: Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender. O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho.

7. Desenvolvimento de parcerias: Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.

8. Responsabilidade social: Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Entendemos que a atuação com base nessas premissas será propiciadora das condições necessárias a uma administração eficaz, contribuindo para o sucesso da atividade do juiz como gestor.

3 O desempenho do papel de gestor de pessoas pelo juiz

A entrega de uma prestação jurisdicional com a qualidade que a sociedade merece e requer não se faz sem a concorrência do humano, aquele servidor que se debruça sobre a execução dos procedimentos necessários ao andamento do processo. E, no tocante ao humano, há de se levar em conta os aspectos objetivos e subjetivos que o compõem, o que vale dizer: analisar e saber administrar seus conhecimentos, habilidades e atitudes aplicadas (ou não) à execução da função.

Como administrador, o juiz lida com uma configuração institucional muitas vezes deficitária, com quantitativo de pessoal desproporcional à demanda de trabalho, com servidores, algumas vezes desmotivados (o que é próprio do ser humano), e com recursos materiais e tecnológicos, algumas vezes também insuficientes. Administrar essa realidade adversa, querendo ou não, faz parte de seu mister e constitui tarefa da maior importância para o alcance de níveis satisfatórios de prestação jurisdicional. E dificuldades e deficiências

estruturais não podem ser simplesmente usadas como desculpa para a estagnação em práticas arcaicas e personalistas de administração.

Há de se encontrar um novo caminho para que se implante efetivamente a gestão de pessoas, com o uso adequado das ferramentas que possibilitem o desenvolvimento dos servidores, seu envolvimento com a visão e a missão institucionais e o compromisso com a excelência. Para tal, entendemos serem necessários: o diálogo constante com os escrivães e os demais servidores; a implementação de um plano de metas a serem cumpridas; a avaliação de desempenho, aplicada de maneira adequada e utilizada como um direcionamento para um plano de melhorias pessoais e institucionais.

Compete ao juiz, nesse campo: agregar, recompensar, desenvolver, monitorar e manter pessoas. Agregar os servidores implica incentivar e propiciar condições para o desenvolvimento de um trabalho de equipe, no qual todos busquem a necessária sinergia para o alcance dos objetivos e o cumprimento de metas antepostas e dialogadas; provocar e estimular as ações de colaboração e co-responsabilidade pelo rendimento geral do Setor e/ou da Comarca; e fomentar um espírito de solidariedade e responsabilidade social para com os colegas e os usuários. Para que tal se efetive, imperativo se faz o estabelecimento de um sistema de comunicação eficaz, pautado na transparência, na circularidade, ao invés da verticalidade, eliminando-se os ruídos do “boato”, da “fofoca”, da maledicência. Uma equipe que tem acesso constante à informação correta é capaz de desenvolver segurança e autoconfiança para desempenhar seu papel em nível de excelência.

Tendemos a pensar que a recompensa que se pode ofertar às pessoas no âmbito do trabalho reduz-se à remuneração e à política de benefícios adotada pela instituição, o que nos exime ou impossibilita de atuar nesse aspecto. Contudo, um sistema de recompensas vai muito além da remuneração ou do plano de carreiras, e o juiz, como gestor de pessoas, pode adotar outras formas de recompensa, que vão de um simples elogio à implementação de uma ideia original e viável do servidor para a otimização dos serviços, além de poder alimentar o sistema de recompensas institucionais, encaminhando, para registro na pasta funcional do servidor, moções de elogio ou agradecimento pela dedicação ao trabalho, pelo desempenho excelente, etc. Tudo isso depende da criatividade e da disponibilidade do juiz-gestor em atuar na construção de equipes de trabalho motivadas para a excelência.

Não se pode, contudo, esquecer da outra face do tópico “recompensa”: a necessidade de se aparar arestas e orientar o servidor que ainda não atingiu o pleno envolvimento com a filosofia institucional e com a responsabilidade necessária à execução de suas funções. É aí que adentramos nos campos “desenvolver” e “monitorar” pessoas. Nestes se nos impõem as necessidades de prover os servidores de todos os conhecimentos necessários à execução das tarefas, possibilitando que desenvolvam as habilidades necessárias à realização dos serviços e que avancem na adoção da atitude correta frente aos desafios cotidianos da prestação jurisdicional. Para isso, é preciso não somente que se fomente a disseminação do conhecimento acumulado entre os servidores, mas que se provoque a instituição para o investimento na formação inicial e permanente, promovendo-se treinamentos tanto técnico-operacionais quanto voltados para a excelência no atendimento. A mobilização de recursos institucionais (tais como as Gerências de Formação Inicial e Permanente e os Núcleos Regionais da Escola Judicial) constitui a principal ferramenta de que dispõem os magistrados para fazerem face à necessidade perene de desenvolvimento das pessoas.

Já no âmbito do monitoramento, a avaliação de desempenho, tal como é normatizada pelo Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, representa importante e adequado instrumento, por prever o estabelecimento de metas para um período determinado e o acompanhamento do cumprimento destas durante o período até a avaliação final, com a atribuição de pontos conforme o desempenho do servidor. Aplicada em sua real concepção, a avaliação de desempenho fornece todos os meios para se monitorar o desenvolvimento do servidor, com base em metas preestabelecidas e mensuráveis, acompanhamento periódico para se levantar possíveis dificuldades e meios de saná-las, orientando-se o servidor objetivamente e no tempo certo para que possa estabelecer as melhorias necessárias em sua conduta. Englobando todos os aspectos pertinentes (competências técnico-operacionais e competências interpessoais), a avaliação de desempenho não pode ser subutilizada, servindo apenas como uma formalidade imposta. É nela que se baseiam os mecanismos de progressão na carreira e por isso deve ser o espelho fiel do desempenho do servidor. Também, como se tem visto em algumas poucas situações, não pode servir de instrumento de terror, sendo utilizada para “amedrontar” os servidores. A avaliação de desempenho é um instrumento também educativo e, como tal, deve ser aplicado.

Podemos inferir que manter pessoas foge à alçada do juiz-gestor, sendo algo com que apenas os gestores de empresas privadas devem se preocupar. Contudo, devemos analisar, em maior profundidade, o significado de manter (o empregado, o servidor), que, muito além da manutenção desses como funcionários, trata-se de mantê-los como presença produtiva na instituição. Observamos, principalmente em comarcas maiores, a existência de uma considerável rotatividade de servidores entre as diversas secretarias ou outros organismos institucionais, o que, algumas vezes, é provocado por inconstâncias do próprio servidor, mas que, em outras, se dá em razão de atitudes inadequadas dos líderes. Assim, entendemos que o desafio de manter as equipes coesas, satisfeitas, no que cabe à gestão local, é um eficaz investimento para garantir a presença produtiva dos servidores, garantindo-se, com isso, a continuidade das ações, a maior efetividade no cumprimento de metas e, conseqüentemente, a oferta de uma melhor prestação jurisdicional.

Por último, “aplicar pessoas” significa extrair delas, por uma real e efetiva vinculação pessoal aos objetivos e à visão institucionais, o compromisso perene com a excelência. Ocorre que tal vinculação pessoal do servidor está diretamente ligada à vinculação pessoal do gestor com tais premissas. E aí se expressa talvez o mais importante compromisso do juiz-gestor de pessoas: o de colocar-se à frente, o de servir de exemplo, o de transformar-se de “juiz-juiz em juiz-gestor, o que fará com que o Judiciário passe a ousar e a centrar-se em tudo aquilo que pode fazer por iniciativa de seus integrantes. Algo que pode ocorrer se trocar formalidade por criatividade e dificuldade por capacidade de iniciativa.

4 Possíveis desafios da gestão de pessoas no Poder Judiciário

Podemos apontar como desafios para a gestão de pessoas nos fóruns e unidades jurisdicionais as seguintes situações:

1. Dificuldades de conciliação dos papéis de juiz e gestor (administração do tempo, diferença de natureza dos papéis, limitações pessoais, despreparo técnico-administrativo, deficiências na estrutura, sobrecarga).

2. Formação incipiente dos magistrados, membros naturais da alta administração, na área de gestão de pessoas, em face do sistema de hierarquia do Poder Judiciário.

3. Existência de um sistema de comunicação interna deficiente e ineficiente.

4. Deficiências na estrutura - carência de pessoal, métodos de trabalho burocratizados, escassez de equipamentos, etc.

5. “Personificação” das práticas de administração judiciária - falta (ou insuficiente disseminação) de um plano institucional que tenha legitimidade e transcenda concepções administrativas personalistas, centradas na iniciativa, energia, persistência, talento e vontade do magistrado.

6. Necessidade de melhorias no sistema de treinamento e qualificação de servidores.

7. Heterogeneidade na origem e formação dos funcionários - quadro próprio, cedidos, terceirizados; diferenciação nos níveis de escolaridade; disparidade nos níveis de satisfação e envolvimento; níveis de engajamento no trabalho e na instituição diferenciados (estada na instituição como “trampolim”).

8. Despreparo de grande parte dos chefes de setor e de gerentes de secretaria para o exercício de liderar e atuar na gestão de pessoas, exigindo que o juiz, muitas vezes, desempenhe o papel de “mediador” entre gerente e servidores.

Tais desafios se apresentam ao juiz-gestor em quaisquer instâncias em que atue e exijam dele que desenvolva estratégias para com eles lidar. Adotar iniciativas pessoais para promover a integração entre os papéis a desempenhar, fazendo a necessária interface entre os aspectos jurídicos e gerenciais, pode fazer com que entenda e aceite efetivamente a função de gestor. Tal entendimento e aceitação tornar-se-ão, com o tempo, agentes facilitadores no processo, tornando o papel gerencial tão fundamental para o juiz quanto o papel de julgador. Fato importante a registrar é que a instituição tem investido na formação global continuada do magistrado, oportunidade que não pode ser relegada, sob pena de não se conseguir construir um saber institucional próprio sobre a gestão de pessoas, que leve em conta todas as particularidades do Poder Judiciário.

Outro aspecto importante a se considerar é a necessidade de se estabelecer um sistema de comunicação favorecedor de um clima organizacional favorável, fator preponderante para o alcance da excelência na prestação jurisdicional, por representar um dos pilares do desenvolvimento de pessoas. Provocar a instituição para ampliar o acesso de servidores de todas as comarcas a treinamentos e ações diversas de formação profissional também constitui

ação inescusável do juiz-gestor, como forma de disseminar e socializar o saber institucional e utilizá-lo em benefício da população usuária.

Por fim, o juiz-gestor deve desenvolver ferramentas para administrar a diversidade, presente muitas vezes no corpo funcional, formado não apenas por servidores do Poder Judiciário, mas cedidos por outros órgãos públicos e contratados por empresas terceirizadas. As diferenças de nível salarial, carga horária, formação acadêmica podem ocasionar diferentes níveis de engajamento do profissional, o que representa um desafio a mais para que se conquiste a sinergia de equipe e um espírito de coesão que possibilite o alcance dos objetivos e metas institucionais. Lançar mão dos instrumentos de agregar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, monitorar pessoas, manter pessoas e “aplicar pessoas” torna-se um passo necessário para se alcançar o equilíbrio entre os profissionais e utilizar os conhecimentos e habilidades individuais em proveito da equipe e dos usuários.

5 Fatores essenciais para o sucesso da atividade do juiz como gestor de pessoas no Poder Judiciário

Alguns fatores se apresentam como fundamentais para que o juiz obtenha sucesso em sua ação como gestor de pessoas. Tanto de cunho pessoal quanto institucional, tais ações deverão ser implementadas para que se construa uma gestão profissional do elemento humano na organização, de forma a que se alcance a excelência institucional no trato com os servidores e com os usuários.

Os fatores são os seguintes:

1) no âmbito institucional

- Oferecer aos magistrados formação multidisciplinar permanente, orientando-os a exercerem um estilo empreendedor de gestão que promova a participação, o envolvimento, a iniciativa e o espírito criativo dos servidores e que conduza à obtenção de resultados crescentemente positivos.

- Investimento em melhorias estruturais.

- Otimização dos sistemas de treinamento e qualificação dos servidores, de forma a atingir todas as comarcas.

- Estabelecimento de um sistema de comunicação transparente, favorecedor de um clima organizacional satisfatório.

2) no âmbito pessoal

- Foco no usuário dos serviços do Poder Judiciário, através da busca da excelência no atendimento ao público.

- Vinculação pessoal à missão, visão e valores institucionais.

- Decodificação e disseminação da missão, visão e valores institucionais, acarretando, em consequência, entre os servidores o anseio de estarem engajados no processo de melhoria da unidade jurisdicional e da instituição como um todo.

- Desenvolvimento de pensamento sistêmico, com o reconhecimento da interdependência existente entre os diversos setores da unidade organizacional (Comarca) e entre esta e as demais unidades que compõem o TJMG.

- Desenvolver liderança com constância de propósitos na esfera da administração da unidade judiciária (Vara, Comarca). Transformar a liderança autocrática decorrente da estrutura cartorial pública em liderança positiva democrática.

- Reconhecer o servidor como parceiro, e não como “recurso”.

- Buscar formação permanente e atualização nas questões concernentes à gestão judiciária (administração de processos e liderança de pessoas).

O exercício de tais premissas deve ocorrer através da sintonia de propósitos entre o juiz e a instituição, sob pena de se inviabilizar um processo de trabalho que promova uma prestação jurisdicional em nível de excelência, mais célere, eficaz e efetiva. Ao magistrado cabe sua parte de contribuição neste processo, sem se esquecer, contudo, de pleitear, motivar e apoiar as necessárias reformas administrativas estruturais que devem ser levadas a efeito pelos tribunais.

6 Como fazer

Algumas sugestões para se aplicar na gestão de pessoas:

- Investir na valorização do servidor - adotar recompensas possíveis na própria Vara/Comarca.

Exemplos: habituar-se a elogiar os servidores sempre que se apresentar uma situação que assim o recomende; encaminhar para registro na pasta funcional do servidor, na Diretoria Executiva de Administração de Recursos Humanos - DEARHU, moções de elogio ou agradecimento pela dedicação ao trabalho, pelo desempenho excelente; tratar com ênfase a escolha do “servidor do ano” que é sugerida pelo TJMG por época da Semana do Servidor e organizar nessa semana atividades que o valorizem. Quanto aos funcionários terceirizados, indicar para cargos melhor remunerados, quando for possível, aqueles funcionários que se destacam e que apresentem perfil e atendam às exigências da função etc.

- Fomentar, difundir e valorizar práticas inovadoras, criativas e proativas.

Exemplos: tornar-se um incentivador cotidiano da aquisição de autonomia responsável por parte de todos os servidores e funcionários terceirizados; noticiar internamente práticas que são levadas a efeito por determinado setor que agilizem o trabalho; discutir os métodos de trabalho aplicado para que todos tenham o real entendimento de cada tarefa para o andamento processual.

- Realizar atividades que desenvolvam a identidade institucional e o comprometimento com a solução dos desafios.

Exemplos: realização de treinamentos voltados para a excelência no atendimento ao público e que reforcem o conhecimento da missão, visão e valores institucionais.

- Atuar com base em metas a serem cumpridas.

Exemplos: envolver os servidores no momento do estabelecimento de objetivos, metas, regulamentos internos; estabelecer metas quantificadas e mensuráveis para redução de acervo processual; estabelecer metas qualitativas e quantitativas quando das entrevistas periódicas para avaliação de desempenho.

- Buscar sincronia com o gerente de Secretaria (Vara) e/ou com o corpo de gerentes da Comarca (Direção do Foro).

Exemplos: implementar reuniões periódicas para discussão e solução de problemas e para colocar em comum as boas práticas.

- Fomentar a plena utilização de instrumentos institucionais de verificação de competências dos servidores (avaliação de desempenho).

Exemplos: incentivar e monitorar a realização das avaliações de desempenho pelos gerentes, nos moldes em que está regulamentada: entrevista para estabelecimento de metas para o período; acompanhamento efetivo durante o período, com entrevistas de tempos em tempos para *feedback* e correção de rumo se for o caso.

- Estabelecer critérios técnicos para remanejamento de pessoal em atividades e ou setores.

Exemplos: formar comissão de servidores para análise individualizada dos pedidos de remanejamento, levando-se em conta as possibilidades de medidas que promovam sua permanência no setor em condições satisfatórias, e para análise de perfil para possível realocação em outros setores, verificando, inclusive, se o pedido partiu do servidor ou do gerente etc.

- Fomentar e criar condições para o desenvolvimento de equipes.

Exemplos: conhecer melhor sua equipe; desafiar e envolver as pessoas; reduzir comunicados escritos e aumentar a comunicação direta; buscar um padrão consensual de atendimento, que seja referência de atuação, criando um elo entre os membros da equipe e promovendo maior autoconfiança nos atendimentos; lançar desafios, ao mesmo tempo ajudar os servidores a alcançar seu pleno potencial.

- Identificar em quais momentos “Comandar”, “Consultar”, “Delegar”.

Exemplos: investir no conhecimento do perfil de cada colaborador, visto que alguns exigem um direcionamento mais efetivo, outros tem maior desenvoltura para atuarem sem supervisão direta e constante.

- Atuar no gerenciamento formal da execução dos contratos de terceirização presentes na Comarca, com foco na excelência do atendimento aos clientes internos e externos.

Exemplos: instituir comissão para efetuar o acompanhamento da execução dos serviços terceirizados, promovendo a avaliação da qualidade do trabalho, e, em articulação com as empresas e os setores competentes do TJMG, efetuar correções e adequações às necessidades da Comarca.

7 O juiz como líder

O desafio da gestão de pessoas é também o desafio de liderança. E liderar é, em síntese, caminhar junto com a instituição e os servidores rumo a excelência. Muitas vezes à frente, de forma pioneira, trazendo consigo uma mudança de paradigmas, de cultura. As pessoas, antes de um gestor, aspiram por um líder que as inspire. Desse líder esperam:

- Que saiba e goste de trabalhar com pessoas.
- Que saiba ouvir e falar no momento certo.
- Que assuma riscos e desafios.
- Que se comprometa com metas.
- Que esteja disposto sempre a aprender.
- Que elogie na hora correta e reprima no momento necessário.
- Que tenha visão de futuro, além de sistêmica.
- Que saiba tolerar as deficiências dos outros.

8 Considerações finais

A função de gestor é interdependente e indissociável da função jurisdicional do juiz de direito. Como administrador da Vara, de um Fórum, quando no cargo de Diretor, ou de um Tribunal, o magistrado se vê frente a desafios cotidianos que requerem um investimento também cotidiano em competências técnicas e humanas.

Fazer face a tais desafios constitui, assim, importante papel do juiz. Gerenciar processos, liderar pessoas, tudo isso, em concomitância com o exercício jurisdicional, representa grande responsabilidade, da qual não podemos - e creio - nem queremos nos furtar.

A gestão de pessoas, a partir do enfoque sistêmico, é compreendida como um conjunto de políticas e práticas definidas para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. As organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos e cumprir sua missão. E, para as pessoas, as organizações são o meio pelo qual podem alcançar seus objetivos pessoais e profissionais. Assim, promover a interface entre instituição e pessoa, de forma a que ambas alcancem seus objetivos com o máximo de qualidade e com um mínimo de tempo, esforço e conflito, constitui um papel de alta relevância institucional e social.

Com este diálogo, espero ter contribuído com minha experiência pessoal para repensar o papel gerencial do juiz e para concretizar uma mentalidade que venha a modificar a realidade existente, onde as pessoas deixem de ser vistas como recursos e passem a ser tratadas como parceiras, seres em constante processo de aprendizado.

9 Material de apoio

1. Padrão de atendimento ao público “consensado” pelos servidores da Comarca de Uberlândia, no treinamento “Qualidade e Excelência no Atendimento ao Público da Comarca de Uberlândia”.
2. Portaria que institui Comissão de Acompanhamento e Fiscalização da Execução dos Contratos de Prestação de Serviços no âmbito da Comarca de Uberlândia.