

O JUIZ FEDERAL LÍDER: O JUIZ FEDERAL ENQUANTO LÍDER DOS SERVIDORES DE UMA VARA FEDERAL – ASPECTOS MOTIVACIONAIS

Arthur Napoleão Teixeira Filho¹

RESUMO

O presente trabalho versa sobre a necessidade de o juiz federal exercer o papel de líder dos servidores que atuam na Vara Federal da qual é titular, de modo que otimize os serviços desenvolvidos, incrementando a qualidade destes, tornando-os mais eficientes e eficazes. Aos juízes federais, naturalmente, já se confere o dever de administrar a Vara Federal e, por via de consequência, responsabilizar-se pelo comando dos servidores públicos que nela trabalham. É salutar que essa natural condição de gerente progrida à condição de líder, que, mais que simplesmente gerir, enseja influenciar os servidores para que deem concretude a uma visão de excelência da prestação jurisdicional. Nesse papel de líder, o aspecto motivacional exsurge com proeminência, já que só servidores motivados serão capazes de transformar a Vara Federal numa equipe de alto desempenho.

PALAVRAS-CHAVE: administração judiciária, juiz federal, liderança.

INTRODUÇÃO

Uma prestação jurisdicional de excelente qualidade é exigência de todas as sociedades democráticas atuais. E a sociedade brasileira, apesar de não tão democrática quanto desejado, não é exceção. Ainda

recentemente saída de um regime ditatorial, foi brindada, em 5 de outubro de 1988, com uma Constituição pródiga no estabelecimento de direitos e garantias fundamentais, que, nela, granjearam destaque, o que é demonstrado até mesmo pela localização topográfica desses direitos e garantias no texto constitucional (art. 5º da Constituição Federal de 1988)². Por via de consequência, essa sociedade, deslumbrada e ainda atônita com essa nova realidade, permeada de liberdade e do reconhecimento de direitos até então apenas idealizados, passou a pugnar com mais veemência por justiça, socorrendo-se com maior frequência ao poder constitucionalmente competente para assegurar-lhes a observância: o Poder Judiciário.

Ocorre que esse Poder continuou com a arcaica estrutura de outrora. E pior, a mentalidade dominante de seus membros demorou a se adaptar ao quadro que se descortinava. Contudo, felizmente, os novos tempos trouxeram mudanças positivas, e a maior delas foi a conscientização dos membros desse Poder sobre seu relevante papel e a necessidade de bem desempenhá-lo, porque assim a sociedade o clamava.

Essa nova consciência reverbera, notadamente, na postura que deve adotar o juiz federal quando do exercício da atividade judicante. É extensa a produção bibliográfica acerca da conduta processual proativa dele hodiernamente esperada a buscar, acima de tudo, a concretização do ideal de justiça, fazendo-a viva no caso concreto, mas sem se desvestir de sua imparcialidade, imanente à sua condição de julgador³.

Todavia, pouco se escreveu a respeito de outro viés de seu mister, não menos importante, que é a de administrador da Vara Federal. O juiz federal não trabalha sozinho. Este é um fato incontestável: desempenha seu laborioso ofício auxiliado por servidores, terceirizados e estagiários, originados dos mais diversos matizes sociais, cada qual com suas particularidades pessoais.

Enfim, exige-se do juiz federal a arte de bem administrar, tal qual um executivo, gestor de uma estrutura organizacional-empresarial; porém, no mais das vezes, aquele não possui conhecimento sobre Administração ou mesmo não lhe são oferecidos cursos sobre esse tema, em específico como administrar uma Vara Federal, não obstante ser esta uma de suas mais importantes atribuições. Em suma: ou o juiz federal aprende como gerir sua serventia judicial por meios próprios ou seguirá o reprovável método empírico. Sem dúvida, carece o Poder Judiciário de uma mentalidade voltada para esse panorama.

Em vista disso, analisaremos aspectos da liderança e da motivação para, em seguida, verificarmos a condição de líder que o juiz federal deve assumir enquanto responsável pela administração da Vara Federal. Por fim, exporemos as conclusões obtidas após o estudo dos tópicos anteriores.

1 LIDERANÇA

Os gerentes realmente eficazes criam oportunidades para que os indivíduos e grupos contribuam para a organização e tenham satisfação pessoal⁴. O processo de obtenção desses resultados pode ser dividido em quatro funções gerenciais: a) planejamento: consiste na definição dos objetivos de desempenho e na identificação das medidas necessárias para atingi-lo; b) organização: é a divisão de tarefas e a obtenção de recursos para realizar o trabalho; c) liderança: é a criação de entusiasmo para conseguir que os outros trabalhem mais para realizar as tarefas com sucesso; d) controle: é o monitoramento do desempenho e a tomada de medidas corretivas conforme as necessidades.

Ateremo-nos à terceira função gerencial acima referida — a liderança.

A palavra *liderança* não é de fácil definição, sendo a mais corrente aquela que diz respeito à capacidade de influenciar pessoas e grupos^{5, 6}.

Aurélio Buarque de Holanda Ferreira⁷ traz a seguinte definição de liderança: “1. Função de líder. 2. Capacidade de liderar; espírito de chefia. 3. Forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos”.

Para James C. Hunter⁸, “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos identificados para o bem comum”. Em outra obra⁹, esse autor a define como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

O verdadeiro teste da liderança reside no que os líderes fazem efetivamente para garantir o sucesso das organizações que lideram, significando¹⁰: desenvolver e promover a visão compartilhada de um ministério e transmitir essa visão clara e coerentemente por meio de palavras e atos; alinhar a organização em torno de uma visão e estimular um compromisso sólido em relação a ela em toda a organização; e ter consciência da contribuição que cada servidor pode e deve oferecer para que a visão seja alcançada, orientando-se por padrões claros de desempenho.

É fato notório que determinadas pessoas já nascem qualificadas pelos predicados da liderança. Seja por fatores pessoais, seja sociais, carregam consigo um toque especial que as permite conduzir as demais pessoas, mostrando-lhes o caminho a ser seguido e como segui-lo. Essa constatação fez com que se duvidasse da validade de os atributos da liderança serem transmitidos. Contudo, após a realização de estudos, identificou-se a viabilidade de tais atributos serem passíveis de aquisição por pessoas que não os detivessem de nascença. Portanto, seja a pessoa

naturalmente um líder ou não, entremostra-se plenamente possível que a liderança seja por ela desenvolvida. Por óbvio, nem todos tornar-se-ão excelentes líderes, mas com toda certeza poderão ampliar suas capacidades nessa direção.

Dentre as pessoas que já nasceram com os atributos da liderança, citamos o aventureiro inglês *Sir Ernest Shackleton*¹¹, o técnico de voleibol *Bernardinho*¹², o general norte-americano *Dwight D. Eisenhower*, o general alemão *Erwing Rommel* (chamado de *A Raposa do Deserto*). Elas exerciam ou exercem a liderança com desenvoltura, com extrema naturalidade.

A falta de aptidão de liderança em alguém que se vê na posição de comando de outras pessoas não impossibilita a obtenção de sucesso. Colhemos da história brasileira a figura de *D. João VI*, cuja personalidade fraca e titubeante, impensada num verdadeiro líder, não impediu que governasse com relativa eficiência¹³.

Os estudos sobre liderança, com o curso do tempo, passaram a ser mais complexos, havendo várias escolas de pensamento sobre o assunto. Trataremos de três teorias: teoria dos traços, teorias comportamentais e o modelo contingencial¹⁴.

Para a teoria dos traços, somente seria líder quem detivesse determinadas características; quem não nascesse com essas características seria liderado, mas não líder. Essa teoria enfatiza principalmente a figura do líder e suas qualidades pessoais, só exercendo a liderança quem tivesse os traços físicos, intelectuais, sociais e direcionados para a tarefa. Em suma: a liderança seria um somatório de características pessoais.

Note-se que ela não especifica quais seriam as características do líder, quais os estilos preferenciais de comportamento. As teorias comportamentais surgem em busca de colmatar essa lacuna. Dentre elas, temos a teoria dos estilos de liderança.

Para essa teoria, existiriam três estilos básicos de liderança: a) estilo autocrático: o líder é centralizador, toma decisões unilaterais e determina as tarefas e os métodos de trabalho sozinho, não abrindo espaço para a participação dos liderados; b) estilo democrático: envolve os liderados nos processos decisórios. Incentivando a participação de todos, procura delegar autoridade e usa o *feedback* como uma forma de treinamento dos subordinados; c) estilo *laissez-passer*: deixa o grupo completamente à vontade para deliberar sobre os trabalhos e a forma de executá-los.

Frisamos que nenhum desses estilos é o ideal em se tratando de liderança. Cada situação exigirá a primazia de um deles.

Com a evolução do estudo da liderança, surgiram duas outras formas de se referir aos estilos básicos: a) liderança orientada para a tarefa: focaliza o trabalho do subordinado e enfatiza o cumprimento de prazos, padrões de qualidade e economia de custos; tem necessidade de cumprir metas, superar a concorrência e o desempenho passado; esclarece as responsabilidades individuais e distribui as tarefas às pessoas; b) orientada para as pessoas: focaliza o próprio funcionário ou grupo e enfatiza as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar a equipe; ouve e presta atenção; apoia os liderados.

Por seu turno, as teorias contingenciais atêm-se aos aspectos inseridos no processo de liderança, sem deixar de lado o enfoque dos diferentes tipos de comportamento do líder. A atenção sobre a figura do líder é deslocada para o fenômeno da liderança, cujos aspectos importantes são o líder, os liderados e o contexto da liderança.

Quer seja qualidade ínsita a cada pessoa, quer seja algo que possa ser ensinado, fato é que o desenvolvimento da liderança demanda a prática. Já dizia Lorde Slim¹⁵: “A única maneira pela qual a crescente necessidade por liderança em administração pode ser atendida é encontrar

o líder potencial, começar o seu treinamento e dar a ele uma chance de liderar”.

Em vista disso, é imprescindível que os potenciais líderes desenvolvam sua capacidade de liderança através da prática, aumentando sua experiência e consolidando sua identidade enquanto líder.

O treinamento formal, mediante a participação em cursos e a leitura de livros, é iniciativa válida na medida em que fornecerá ao interessado conhecimentos técnicos valiosos no aprimoramento dos atributos indispensáveis ao exercício da liderança. Mas será a prática da liderança o fator que o capacitará para enfrentar o indefinido quadro fático no qual empreenderá seu comando sobre outras pessoas.

O líder desempenha papel fundamental na organização a qual pertence.

Liderar é fazer com que as pessoas contribuam com entusiasmo, de preferência com o coração, a mente, a criatividade, a excelência e outros recursos, tornando-se as melhores que são capazes de ser¹⁶.

Deve ser criado um ambiente propício à estimulação do talento individual e de inovação, instigando os liderados a serem criativos, a agirem de modo construtivo. Mesmo as ideias aparentemente mais estranhas e revolucionárias devem ser ouvidas e discutidas, pois do amadurecimento do debate é possível que delas sejam extraídos proveitos. Deve-se lembrar que a humanidade se desenvolveu por causa de pessoas que pensavam adiante de seu tempo, razão pela qual eram consideradas visionárias.

Porém, a criação de um ambiente criativo não é suficiente. As pessoas devem ser encorajadas e apoiadas a agirem de modo criativo, ousando arrebatar os paradigmas.

A escolha dos membros da equipe é um desafio a mais para o líder, pois nem sempre disporá das pessoas com as competências ideais

para a realização das tarefas. Conquanto a formação de uma equipe ideal seja muito difícil, deve o líder buscar aqueles elementos que ofereçam melhor potencial de trabalho.

É conveniente que a comunicação entre o líder e os liderados seja a mais direta possível, realmente havendo uma troca de informações. Cabe ao líder saber ouvir e fazer-se ouvir. A clareza na transmissão da ideia é elemento essencial ao bom andamento dos trabalhos. Devem ser usados todos os meios de linguagem, e não apenas a linguagem verbal. Desse modo, desponta também a relevância das linguagens escrita e corporal¹⁷.

O líder deve sempre dar *feedback* aos seus colaboradores, seja positivo, seja corretivo¹⁸. O *feedback* positivo, além de indicar ao colaborador que está bem desempenhando suas atribuições, também é elemento motivacional, uma vez que este se sentirá recompensado. Mas o líder deve ser comedido nos elogios, sob pena de o efeito ser o inverso: o colaborador acreditar que atingiu um nível de excelência tal que não é mais possível progredir. Parcimônia nos elogios, parcimônia nas correções. Quando for necessário um *feedback* corretivo, a atenção deve ser voltada para o comportamento, e não para a pessoa, concentrando-se nas ações, e não na postura. Convém anotar as atitudes inaceitáveis e as consequências negativas. Algumas instruções facilitam a transmissão desse *feedback* corretivo: fazer o comentário imediatamente, em particular (jamais uma pessoa deve ser corrigida na frente de outros) e pessoalmente; ainda, deve ser abordado um aspecto de cada vez.

É obrigação do líder sempre implementar e melhorar continuamente o sistema de gestão da organização, não se conformando com o *status quo*. A acomodação do líder fatalmente conduzirá à estagnação da organização.

Investimento na capacitação e no treinamento da equipe, fornecendo-lhe o suporte intelectual para a realização das tarefas, é

elemento imprescindível ao bom desenvolvimento do grupo. O grande líder é aquele que encoraja o seu colaborador a dar um passo a mais, que orienta para o crescimento pessoal, profissional e familiar¹⁹.

Compete ao líder, ainda, servir de modelo para seus colaboradores, liderando pelo exemplo, mostrando-lhes que todos — líder e liderados — estão envolvidos na tarefa.

Apesar de existir certa confusão terminológica, *liderança* e *chefia* (gerência) não são palavras sinônimas. Paulo Roberto Motta assim discorre sobre a distinção desses vocábulos²⁰:

Salvo nos estudos mais recentes, as referências clássicas sobre chefia e liderança não diferenciam os termos, e os conceitos normalmente são usados como sinônimos.

A partir dos anos 1980, definem-se as habilidades de liderança, em contraste com elementos clássicos de chefia, mas considerando-as tanto passíveis de aprendizado quanto necessárias à boa gerência.

Líderes possuem visão, cultivam o ideal de um futuro alternativo positivo, gerador de esperanças e agregador de pessoas. Praticam a paixão pelo empreendimento que dirigem e dedicam uma atenção intensa aos seus seguidores. Ao contrário, os gerentes clássicos atentam para a decisão de curto prazo e para a solução de problemas. Líderes procuram transformar a cultura da organização — principalmente a maneira como os liderados pensam sobre a organização e sobre si próprios. Em contraste com a chefia clássica, promovem a confiança dos liderados em sua própria capacidade e os incentivam a se comprometer com um desempenho que excede suas próprias expectativas. A liderança transformadora leva tanto líderes quanto liderados a reativar seus sentidos de motivação e de propósitos maiores, procurando engajar o seguidor como uma pessoa integral, e não como um indivíduo restrito a necessidades básicas. A liderança inspiradora dá atenção e consideração individuais aos liderados — a suas expectativas e necessidades, confiando neles e respeitando-os e deixando-os aprender ao encorajar responsabilidades. Por comunicar e basear-se em grandes expectativas sobre seguidores, o líder inspira os altos propósitos normalmente inseridos na visão.

O líder envolve todos os seus liderados numa visão de busca de objetivos comuns, também procurando torná-los líderes: o principal, e mais árduo, objetivo do líder é criar, dentre seus liderados, novos líderes. Esses dados bem demonstram que a liderança envolve aspectos bem mais complexos que a gerência, estando seu exercício permeado de desafios.

2 MOTIVAÇÃO

A motivação é fator essencial a ser considerado para uma organização que almeja obter resultados acima da média e ser reconhecida pela excelência de sua qualidade. É difícil imaginar que uma organização desmotivada possa ser sinônimo de qualidade, parâmetro de excelência para as outras organizações.

Aurélio Buarque de Holanda Ferreira²¹ define motivação como “conjunto de fatores psicológicos (conscientes e inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo”.

John R. Schermerhorn Jr. *et alii*²² definem motivação da forma que segue:

Formalmente definida, a motivação se refere às forças dentro de uma pessoa responsável por nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho. O nível é a quantidade de esforço que a pessoa emprega, isto é, quão duro trabalho (por exemplo, pouco ou muito); direção é o que a pessoa opta por fazer quando está face a um grande número de alternativas possíveis (isto é, se vai empregar o esforço visando à qualidade ou à quantidade do produto); persistência se refere a quanto tempo a pessoa continua numa determinada ação (por exemplo, desiste, se está difícil, ou continua tentando).

A motivação é algo que depende de cada um, é ínsito ao íntimo de cada pessoa.

Em vista disso, por maiores que sejam os meios disponibilizados ao incremento da motivação dos servidores, caso haja a ausência de interesse destes em se motivar, todos os esforços serão inexitosos. Fornecimento de mais benefícios (seguro-saúde, plano de saúde), aumento vencimental, nada disso é capaz de motivar o servidor que não aceita ser motivado.

Esse ponto é relevantíssimo, pois, ao líder, não caberá o mister de, diretamente, motivar seus liderados, pois isso é impossível. Caberá a ele, isso sim, despertar nestes a semente da motivação, criar um ambiente propício a que cada servidor sinta a necessidade de ser motivado e, assim, realmente o faça, motivando-se.

Como explicita Luiz Marins²³, podemos dividir a motivação em emocional e cognitiva. A emocional usa a emoção das pessoas por meio de depoimentos e descrição de casos e situações; a cognitiva discute as razões, os motivos de ordem lógica, racional e cartesiana para se ter este ou aquele comportamento usando conhecimento, estatísticas e dados concretos da realidade para provar um argumento motivador. A motivação emocional é passageira, e a cognitiva é duradoura, posto trabalhar com a razão.

Existem várias teorias sobre a motivação, sendo que analisaremos apenas a teoria da hierarquia das necessidades e a dos dois fatores.

Abraham Maslow²⁴ identifica cinco níveis de hierarquia de necessidades individuais humanas²⁵: a) fisiológicas: são as necessidades biológicas, as mais básicas do ser humano, como alimentação, repouso, sexo. Sua principal característica é ser dominante em relação às demais, pois devem ser satisfeitas em primeiro lugar; b) de segurança: envolvem segurança, proteção e estabilidade; c) sociais: são aquelas referentes ao relacionamento com as demais pessoas, de interação com o grupo, de laços de amizade, de afeto e de amor; d) de estima: relacionam-se

com o autorrespeito, ao *status* do indivíduo dentro de um grupo; e) de autorrealização: impulsionam as pessoas a realizarem todo o seu potencial, a desenvolverem-se continuamente ao longo da vida; consiste no desejo de autorrealização através da criação e do uso total do talento da pessoa.

Essas necessidades são escalonadas em ordem de importância, devendo aquelas mais importantes ser satisfeitas antes das menos importantes. Assim, as necessidades fisiológicas devem ser satisfeitas antes das de segurança, e estas antes das sociais. Essa ordem foi bem expressa numa pirâmide, ficando em sua base as necessidades fisiológicas (mais urgentes) e em seu ápice as de autorrealização.

Da teoria da hierarquia das necessidades, extraem-se as seguintes constatações²⁶: a) as necessidades básicas se manifestam em primeiro lugar, e as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado. Dessa sorte, a inicial preocupação é com a satisfação dos meios necessários à sua sobrevivência condigna, como alimentação, moradia, saúde, etc.; b) uma necessidade de uma categoria qualquer precisa ser atendida antes que a necessidade da categoria seguinte se manifeste. Assim, por exemplo, antes de autorrealizar-se, a pessoa deve garantir sua sobrevivência e segurança; c) uma vez atendida, a necessidade perde sua força motivadora, e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte das necessidades; d) quanto mais elevado o nível das necessidades, mais saudável a pessoa é; e) o comportamento irresponsável é sintoma de privação de necessidades sociais e de estima. Por sua vez, o comportamento negativo é sintoma de má administração; f) há técnicas de administração que satisfazem às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais. Os gerentes podem trabalhar almejando possibilitar que as necessidades de estima e autorrealização sejam satisfatoriamente atendidas.

Frederick Herzberg²⁷ desenvolveu a teoria dos dois fatores, que são classificados em higiênicos e motivacionais. Fatores higiênicos são as fontes de insatisfação no trabalho, encontrados no contexto ou ambiente de trabalho, tendo mais relação com o ambiente em que as pessoas trabalham do que com a natureza do trabalho em si. São fatores higiênicos importantes as condições de trabalho, a relação com colegas, a qualidade técnica da supervisão e o salário. Quanto ao salário, Herzberg descobriu que um salário baixo torna as pessoas insatisfeitas, mas o aumento de salário não as torna menos insatisfeitas. Portanto, diversamente do quanto possa aparentar num primeiro momento, um excelente nível salarial não é garantia de plena satisfação ao trabalhador. Fatores motivacionais são encontrados no conteúdo da atividade e se refletem diretamente no que a pessoa faz diariamente no trabalho, compreendendo o senso de realização, reconhecimento e responsabilidade. Para Herzberg, os fatores motivacionais constituem a forma de melhorar a satisfação e o desempenho do trabalhador.

As pessoas sentem-se motivadas quando conhecem os objetivos da organização e têm consciência da importância do seu papel na sua obtenção: só um funcionário motivado pode se comprometer com um bom desempenho das suas funções, resultando num aumento de produtividade²⁸.

As organizações devem ter em conta, para a adequada motivação dos seus funcionários, sete necessidades sentidas por eles²⁹: a necessidade de as pessoas sentirem que o trabalho que desempenham é importante; a necessidade do reconhecimento do seu esforço e empenho; a necessidade de curiosidade, de quebrar a rotina através da execução de novas tarefas; a necessidade de segurança, de estabilidade no emprego; a necessidade de amizade e convívio, criando laços de proximidade com a organização; a necessidade de realização e de prestígio profissional; a necessidade

de ter poder, de sentir que contribuem para o sucesso da organização; a necessidade de desenvolvimento e de progressão na carreira.

Para a obtenção do comprometimento dos liderados, é preciso que lhes sejam oferecidos reconhecimento e sejam valorizados comportamentos positivos³⁰.

Do quanto visto acima, temos que, para a melhoria da qualidade da prestação jurisdicional, deverá o juiz federal atentar para a satisfação de seus liderados, os servidores da vara. Trataremos do tema adiante, com maior abrangência.

3 O JUIZ FEDERAL COMO LÍDER DE UMA VARA FEDERAL

No desempenho de sua função administrativa, o juiz federal desenvolve uma plêiade de atribuições, coadjuvado pelo juiz federal substituto, que, em última análise, colima dar suporte ao poder estatal que representa.

É função do juiz federal administrar a vara que titulariza. Essa atividade-meio é exercida sem prejuízo da atividade-fim — a prestação jurisdicional *stricto sensu*, o que o assoberba ainda mais de trabalho.

Tais funções — jurisdicional e administrativa — não podem ser entendidas como distintas, sem interligação, equívoco que entendemos ter se perpetrado no tempo. A prestação jurisdicional se concretiza pelo atuar judicial, pela manifestação do Poder Judiciário por intermédio de seus representantes. Dessarte, não há como se compreender a prestação jurisdicional considerando-se de modo segmentado aquelas funções: a prestação jurisdicional, num contexto mais amplo, engloba todas as atividades desempenhadas pelo juiz federal, seja administrativas, seja jurisdicionais em sentido estrito (julgamento das lides).

Podemos, então, fazer a seguinte distinção: a) prestação

jurisdicional em sentido amplo: abrange todas as atividades desempenhadas pelo juiz federal, relativas ao poder estatal do qual é membro; b) prestação jurisdicional em sentido estrito: refere-se à atuação do juiz federal na relação processual; c) atividade administrativa: são aquelas atribuições de natureza administrativa que dão suporte à concretização dos provimentos jurisdicionais.

Crer que, em sua atividade, o juiz federal é tão somente um personagem da relação jurídico-processual é perceber apenas parte do fenômeno em questão: a sorte dessa atividade depende, sobremaneira, da prática de atos materiais imprescindíveis à concretização dos provimentos judiciais.

Ele não é só prolator de sentenças, de decisões. Seu mister constitucional lhe confere atribuição das mais elevadas, a saber, a distribuição da Justiça, que para ter alguma serventia deve ser efetiva, capaz de ser usufruída pela parte interessada. De pouco vale uma sentença, por mais erudita e bem redigida, se a parte não usufruir o bem de vida almejado. Ninguém ingressa em juízo em busca de uma peça de retórica, de uma consulta, de um repositório de conhecimentos jurídicos, mas, sim, da manifestação do poder estatal competente para que possa gozar de um direito que lhe tem sido negado.

O julgador não pode alhear-se do universo social, decidindo em abstrato casos concretos que lhe são levados à apreciação, até mesmo sob pena de desprestígio do próprio Poder Judiciário, com reflexos diretos na legitimidade do Estado Democrático de Direito.

Exemplo disso é a possibilidade de modulação no tempo dos efeitos da decisão proferida pelo Supremo Tribunal Federal quando reconhece a inconstitucionalidade de lei ou ato normativo (art. 27 da Lei nº 9.868/99), a permitir àquela Corte Superior que, diante do caso concreto e em face de situações já consolidadas pelo inexorável decurso

do tempo, delimite o momento a partir do qual a decisão proferida terá eficácia. O mesmo se diga quando o Supremo Tribunal Federal deixa de pronunciar a inconstitucionalidade de uma norma em virtude da consolidação de situações jurídicas.

Prolatar uma sentença, ou uma decisão, é apenas uma faceta da prestação jurisdicional, um primeiro passo de muitos outros à sua efetivação, o que só se concretizará caso haja um respaldo administrativo subjacente, consubstanciado num aparato instrumental hábil a dar-lhe cumprimento.

Não obstante a singeleza desse raciocínio, não é o que ocorre.

A Administração Judiciária é tema ainda não desbravado, carente de estudo. Há nascente reação à letargia reinante, mas ainda é tímida frente às pelepas que despontam. Consideramos que grande parte da crise experimentada pelo Poder Judiciário, especificamente pela Justiça Federal, seria debelada caso os magistrados encampassem a ideia de se tornarem elementos reformadores, o que lhes é perfeitamente factível, haja vista serem os administradores das varas. Quanto a essa condição de personagens da reforma do Poder Judiciário, leciona Carlos Roberto Faleiros Diniz³¹:

Por outras palavras, portanto, o juiz é o principal agente da reforma administrativa do Poder Judiciário. Na qualidade de administrador das Varas e Tribunais, é o juiz quem deve ter a visão global de gestão e promover as mudanças necessárias para reverter o crítico quadro do Judiciário. Outrossim, destaca-se que a autoridade e a legitimidade do juiz para conduzir essas mudanças têm fundamento no próprio ordenamento jurídico, que coloca em suas mãos a tarefa de assegurar a qualidade e a eficácia na prestação jurisdicional (BIELSA, 1996, p. 14).

Nesse sentido, urge destacar que os problemas vivenciados pelo Judiciário, como precária infra-estrutura e desaparelhamento, além do extenuante volume de serviço, não podem ser usados como álibi universal para justificar a atuação dos juizes administradores, porquanto estes, na qualidade de

responsáveis diretos pela prestação dos serviços judiciais, devem ser mais que simples julgadores. Assim afirma Batochio e Cunha: “O juiz não pode atuar como burocrata, encarregado de lançar ou assinar despachos nos processos que lhe são apresentados por sua secretaria. Ele é o administrador, o supervisor e o corregedor dessa secretaria e de seus auxiliares — tais como oficiais de justiça e peritos —, responsável, portanto, pela ordem e eficiência desses serviços” (1999, p. 70).

Com relação ao acompanhamento das funções dos auxiliares da justiça, a atuação do juiz deve ser ainda mais responsável, conquanto é sua tarefa e dever utilizar-se dos necessários mecanismos corretores da atividade dos servidores, controlando, passo a passo, a eficácia do sistema. Para tanto, deve acompanhar a sucessão dos processos e a produtividade dos servidores, criando normas de trabalho objetivas e agindo na responsabilização — inclusive com sanções disciplinares — daqueles eventualmente ineficazes.

Dito de outra forma, pode-se constatar que o juiz não pode se manter alheio ao movimento processual que se opera diante de si, afinal é de sua responsabilidade o bom funcionamento do serviço. Tem não apenas o direito, como também o dever de acompanhar de perto o desempenho e o andamento dos processos em sua Vara. Significa, portanto, que o magistrado deverá ser um pouco julgador e um pouco corregedor de sua própria Vara. Será sua tarefa descer de seu gabinete e checar o andamento do trabalho no cartório, inquirindo da quantidade de processos que chegaram naquele dia, do número de processos para serem despachados e do desempenho dos serventuários que lhe auxiliam.

De início, para a reversão desse quadro, convém ser o próprio juiz federal conscientizado de que o sucesso do exercício de sua função jurisdicional, ao fim e ao cabo, depende da administração da organização pela qual é responsável — a Vara Federal. Em seguida, os servidores devem ser conscientizados da importância do trabalho que desenvolvem, bem como do quanto seu comprometimento é capaz de influir na busca por maior qualidade na prestação dos serviços.

A liderança é tema assaz versado, em especial na seara da ciência da Administração. Nela, o desenvolvimento de novos líderes, em vez de novos chefes, passou a despontar como essencial ao futuro das

organizações. As empresas, grandes ou pequenas, almejam ter em seus quadros líderes, a envolver os colaboradores numa visão, influenciando-os para que ela se torne real.

Não verificamos óbice a que, também em se tratando da administração judiciária, envidem-se esforços para a formação de líderes, recaindo nos juízes, dentre eles, por óbvio, os juízes federais, a natural escolha daqueles que exercerão essa atribuição.

É imanente à função do juiz federal administrar uma vara. Isso é uma verdade insofismável. A própria estrutura orgânica do Poder Judiciário já lhe atribui esse *status*. Assim, acima e além de sua própria vontade, é responsável pela administração de uma organização — a vara — e mesmo de organizações mais complexas — a exemplo de seções e subseções judiciárias, na qualidade de diretor do foro.

Em vista disso, mais do que mero gerente, atento a questões burocráticas, compete ao juiz federal assumir a postura de líder de seus servidores, extraindo deles todo o potencial de trabalho, valorizando-os enquanto pessoas e profissionais.

A assunção da postura de um líder trará indiscutíveis ganhos à prestação jurisdicional. Influenciar os servidores para que, todos juntos, atinjam os objetivos identificados é um desafio.

É isso que se espera de um juiz federal líder.

Sucedem que, no concurso para o provimento do cargo de juiz federal substituto, pelo menos até hoje, o candidato não tem aferido seu potencial de liderança. Aliás, nem mesmo o candidato, com raríssimas exceções, tem ciência de eventuais atributos de liderança de que seja detentor.

Entendemos ser de bom alvitre a avaliação, junto aos candidatos ou mesmo aos novos juízes federais substitutos, dos atributos da liderança, possibilitando-se identificar aquelas pessoas deles mais

carentes, não visando discriminá-las negativamente, mas, sim, avaliar o grau de auxílio exigido para o aprimoramento daqueles atributos.

É interessante que o juiz federal, no exercício da atividade jurisdicional, tenha como missão fundamental conduzir o trâmite processual, proferindo decisões que devem ser acatadas pelas partes; caso haja irresignação, é-lhes facultada a interposição de recursos. Exsurge, a toda evidência, que, nessa condição, também age enquanto líder na relação jurídica processual; visto que, como partícipe dela, figura personificando o Estado-Juiz³². Para tanto, atuará em conjunto com as partes em litígio, pautando-se por princípios de obrigatória observância, a exemplo do devido processo legal e de seus corolários do contraditório e da ampla defesa (art. 5º, LIV e LV, da Constituição Federal de 1988).

Não devemos confundir liderança com autoritarismo, ao ponto de considerarmos o juiz federal um ser autoritário ou um *Führer* do processo, como se dava no Direito Processual alemão no período de domínio nazista³³. Deve, sim, o juiz federal, enquanto integrante da relação jurídica processual, agir com autoridade, mas nos limites da razoabilidade e com objetivo definido de dar efetividade à Justiça. Como afirma Humberto Theodoro Júnior³⁴, citando lição de Couture, a “autoridade [do magistrado] é necessária para que suas decisões não sejam ditames acadêmicos nem peças de doutrina, mas se cumpram efetivamente pelos órgãos encarregados de executá-las”.

Assim, seja na área-fim, ou seja na área-meio, é exigido do juiz federal o exercício da liderança. É exigido que seja um juiz federal líder.

A par disso, pouca ou nenhuma relevância é dada ao tema, não se verificando, no Conselho da Justiça Federal³⁵ e nos Tribunais Regionais Federais, a adoção de iniciativas voltadas ao desenvolvimento da liderança junto aos magistrados federais.

Como visto alhures, a ideia de que os líderes nascem naturalmente

com os atributos da liderança é ultrapassada, preponderando hoje a orientação de que todos podem, em maior ou menor extensão, desenvolver-se com estudo e prática.

A participação de magistrados federais em programas de formação de liderança, que não singelos cursos de poucas horas, e o acompanhamento direto das Corregedorias, enquanto órgãos consultivos e fiscalizadores, denotam medidas apropriadas à formação de uma mentalidade voltada para a liderança.

Especial ênfase deve ser dada à diferença entre autoritarismo e liderança. Aos juízes, pesa a pecha de serem autoritários, talvez devido às próprias atribuições do cargo³⁶, a exigir atitudes firmes facilmente confundidas com autoritárias ou arbitrarias. Outrossim, eles são servidores públicos³⁷ e, nessa qualidade, vinculados a deveres e prerrogativas voltadas não para a satisfação de desejos e interesses pessoais, mas, sim, para o bem comum da coletividade.

Cumpramos, de molde a evitar posterior perplexidade, que não defendemos o transplante direto dos conceitos da Administração, em particular do estudo da liderança, desenvolvidos num contexto diverso do serviço público, sem qualquer adaptação, para a Administração Judiciária. É óbvio que uma organização privada é regida por normas e princípios distintos daqueles próprios dos entes estatais. Seus regimes jurídicos são diversos. Suas realidades são diversas. Todavia, muito do pensado e aplicado na seara empresarial privada pode ser adotado na Administração Judiciária, desde que empreendidas as adaptações pertinentes.

Um dos pontos principais a serem considerados, a propósito, é a obrigatória obediência, pela Administração Judiciária, do constitucional princípio da legalidade (art. 37, *caput*, da Constituição Federal de 1988). Conquanto à organização privada é proporcionada ampla liberdade

de condução, somente lhe sendo furtada a prática de atos vedados por leis, em se tratando da Administração Judiciária tem-se exatamente o inverso, pois somente lhe é deferido fazer o que a lei determina. Essa distinção deve ser considerada, mas não impede a incidência àquela dos princípios e das práticas empresariais que encontrem compatibilidade com o específico regime jurídico a que está jungida.

É imperativa a adoção, pela Administração Judiciária, das práticas empresariais adaptáveis ao seu peculiar regime e que tragam ganhos para o bem comum, decorrência imediata do princípio da eficiência, ao qual igualmente deve render obséquio (art. 37, *caput*, da Constituição Federal de 1988).

Como não poderia deixar de ser, também em se tratando de liderança, não vislumbramos empecilho à sua aplicação pela Administração Judiciária.

São deveres de todo magistrado³⁸: cumprir e fazer cumprir, com independência, serenidade e exatidão, as disposições legais e os atos de ofício; não exceder injustificadamente os prazos para sentenciar ou despachar; determinar as providências necessárias para que os atos processuais se realizem nos prazos legais; tratar com urbanidade as partes, os membros do Ministério Público, os advogados, as testemunhas, os funcionários e auxiliares da Justiça e atender aos que o procurarem, a qualquer momento, quando se tratar de providência que reclame e possibilite solução de urgência; residir na sede da Comarca salvo autorização do órgão disciplinar a que estiver subordinado; comparecer pontualmente à hora de iniciar-se o expediente ou a sessão, e não se ausentar injustificadamente antes de seu término; exercer assídua fiscalização sobre os subordinados, especialmente no que se refere à cobrança de custas e emolumentos, embora não haja reclamação das partes; manter conduta irrepreensível na vida pública e particular.

Esses deveres aos quais o magistrado está umbilicalmente atrelado, numa leitura conjunta e finalística, visam a que a prestação jurisdicional obtenha um resultado satisfatório, não havendo obstáculo a que sejam observados à luz da liderança.

Assim, “cumprir e fazer cumprir, com independência, serenidade e exatidão, as disposições legais e os atos de ofício” pode ser interpretado como pautar sua conduta profissional, que deve ser obrigatoriamente razoável e equilibrada, na satisfação do bem comum, por intermédio de uma prestação jurisdicional de qualidade, eficiente e eficaz, liderando os servidores pelo exemplo, segundo padrões éticos e morais elevados.

Já “exercer assídua fiscalização sobre os subordinados, especialmente no que se refere à cobrança de custas e emolumentos, embora não haja reclamação das partes”, longe de induzir ao entendimento de o juiz federal deter apenas a função fiscalizatória, deve ser entendida como a chancela para que exerça o papel de líder, com inegável liberdade (cujos lindes são fixados pelo peculiar regime jurídico da Administração Pública). Compete-lhe instigar os servidores que lhe são subordinados a obterem o máximo de seu potencial com os recursos disponíveis, prestando-lhes toda a orientação necessária. Sua conduta vai bem além de fiscalizar: cabe-lhe igualmente orientar, coordenar e motivar os servidores.

Aspecto que avulta em importância é a motivação.

É corrente a falácia de que os servidores públicos são relapsos, lenientes, desmotivados³⁹. Em parte, isso é verdade, pois há, no quadro de servidores públicos, pessoas com esse reprovável comportamento, para quem a posse no cargo representa apenas a segurança de um emprego extremado das vicissitudes da iniciativa privada, a exemplo da eterna ameaça do desemprego e da cobrança excessiva por parte dos empresários. Contudo, felizmente, tais personagens representam parcela inexpressiva

do elenco de servidores públicos. Lembramos que os concursos públicos possuem vasta clientela, imensamente superior ao número de vagas oferecidas⁴⁰, o que torna lúdica a presunção de que aqueles que logrem êxito nos certames sejam os indivíduos mais capacitados.

A questão motivacional, em se tratando da Administração Pública, é marcada por traços interessantes.

O serviço público ainda garante àqueles que optam por nele ingressar vantagens não proporcionadas pela iniciativa privada. Mas essas vantagens, que suprem as necessidades mais imediatas dos interessados, com o passar do tempo deixam de ser fator motivacional. Citamos, por exemplo, a estabilidade no emprego: o desemprego é uma praga mundial, um mal que circunvizinha a todos quantos trabalhem na iniciativa privada, seja CEOs⁴¹, seja operários; isso faz com que todos procurem dar o máximo de si, obter os melhores resultados, em busca, acima de tudo, da garantia do emprego — só que todo esse esforço necessariamente não proporciona a segurança pretendida. Ingressando no serviço público, e após o curso do prazo de 3 anos⁴², o servidor público consegue a estabilidade, somente podendo perder o cargo em casos excepcionais: em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada a ampla defesa (art. 22 da Lei nº 8.112/1990)⁴³.

Temos que, em se tratando da Administração Pública, as necessidades mais básicas dos servidores são atendidas, o que lhes retira o condão de criarem motivação. Outras necessidades devem ser satisfeitas para a permanente manutenção da motivação. Numa leitura à luz da teoria de Maslow, as necessidades fisiológicas e de segurança já estão satisfeitas, não mais servindo de fator incrementador da motivação. Doravante, devem ser atendidas as necessidades sociais, de estima e de autorrealização. E o papel do líder à sua satisfação é fundamental.

3.1 Vara Federal: Equipe de Equipes

A Secretaria das Varas Federais é subdividida, para fins de racionalização do trabalho, em pequenas organizações, geralmente denominadas *setores*. Assim, uma Vara Federal tem o “setor de execução”, “setor de publicação”, “setor de processos de conhecimento”, etc. É o juiz federal quem determina essa divisão. É função do líder instilar em seus servidores os sentimentos de união, cooperação. Essa divisão da Vara Federal deriva da racionalização dos trabalhos, não se constituindo, cada setor, de uma parte desconexa do todo. Por isso, reputamos mais adequada a utilização da palavra *equipe* em vez de *setor*. A palavra *equipe* transmite a ideia de unidade, de conagração, envolvendo mais os servidores num todo, ao passo que ao vocábulo *setor* atrela-se uma ideia de divisão, de segmentação. Não bastasse isso, a adoção do termo *equipe* tem a vantagem de alinhar o vocabulário da Administração Judiciária ao da ciência da Administração, sede natural de seu estudo. Citamos lição de John A. Wagner III e John R. Hollenbeck⁴⁴ sobre as características das equipes, plenamente aplicáveis à uma Vara Federal:

Equipes são um tipo específico de grupo, caracterizado por níveis elevados de interdependência, agrupamento por fluxo de trabalho e conhecimento, talentos e aptidões diferenciados entre seus membros. Esses traços exclusivos das equipes fazem com que certos fatores sejam mais cruciais ao seu sucesso, o que não acontece em outros tipos de grupo. A disponibilidade de recursos especializados, níveis elevados de experiência em cada posição, modelos mentais compartilhados quanto ao modo como os pares e especialistas trabalham em conjunto, em diferentes situações, e uma disposição de colocar o sucesso da equipe acima dos interesses pessoais são indicadores do trabalho em equipe bem-sucedido.

Aos servidores da Vara Federal, convém que seja transmitido o sentimento de que formam uma grande equipe, que, por sua vez, é

dividida em pequenas equipes; porém, todos laborando em conjunto e objetivando os mesmos fins, prestando-se mútuo auxílio. Se determinada equipe, por exemplo, a responsável pela publicação dos atos, está assoberbada, nada obsta que membros de outras equipes ou mesmo outras equipes inteiras a auxiliem. A Vara Federal é um organismo único e só poderá atingir o patamar da excelência com o comprometimento de todos, com a sensibilização de que todos são responsáveis pelo resultado final.

A difusão desse espírito de equipe, ou *spirit de corps*, é tarefa que, à primeira vista, pode ser considerada ingente, inviável, pois o quadro de servidores é heterogêneo, cada componente possuindo necessidades, anseios e deficiências distintos dos demais, ínsitos à sua própria condição de indivíduo, merecendo, esse fator diferencial, acurada atenção. Grande equívoco a ser cometido pelo juiz federal quando da estruturação das equipes — a Vara Federal (grande equipe) e as equipes menores — é olvidar as individualidades dos servidores, considerando todos como detentores das mesmas competências e necessidades.

Crítérios etários, de sexo, de origem, demandam estudo criterioso. É salutar que seja elaborado um questionário, a ser preenchido por todos os servidores, contendo perguntas que permitam aferir um pouco de seu histórico de vida e de suas aspirações. A manutenção de laços de amizade, firmados no curso da rotina de trabalho, também permite aferir as distinções entre cada um deles.

Transformar a Vara Federal numa verdadeira equipe representa um caminho árduo a ser percorrido, mas cujos percalços não devem intimidar aqueles envolvidos no processo, em especial ao se considerar que os benefícios de sua concretização são incalculáveis não apenas para a organização, mas também para os indivíduos. O sucesso está baseado na aptidão de os servidores trabalharem juntos como uma equipe eficaz⁴⁵.

O juiz federal deve atentar para a necessidade de manter sua equipe em constante transformação em busca da excelência, acompanhando o desenvolvimento da sociedade à qual serve. Assim como os seres vivos seguem uma ordem natural durante o fenômeno da vida — nascem, crescem e morrem —, podemos também afirmar que a vida de uma equipe é dividida em cinco fases: formação, tumulto, normação, desempenho e dissolução^{46, 47}.

Na fase da formação, a equipe está em seu estágio embrionário, havendo por parte de seus componentes maior preocupação em se inserirem no novo contexto de coletividade. Na fase do tumulto, temos atritos entre os componentes derivados da conformação das individualidades ao padrão da equipe, sendo muitas as expectativas. Na fase da normação, a equipe inicia a formação de um todo coeso, suplantando as dificuldades originadas das diferenças individuais em prol de um sentimento de equipe. No estágio de desempenho, a equipe já é um grupo integrado, que bem desenvolve suas funções. Na fase da dissolução, a equipe se desfaz, o que é muito comum em se tratando de equipes temporárias.

O conhecimento dessas fases fornece ao juiz federal elementos para a análise do desenvolvimento de sua equipe, acompanhando seu ciclo de vida para prolongar o estágio em que o desempenho alcance seu ápice. A manutenção da equipe sempre na fase de desempenho é objetivo a ser perseguido, pois, nessa fase, são obtidos os resultados mais favoráveis.

3.2 Adaptação às Mudanças

A prestação jurisdicional é desenvolvida num ambiente de constantes mudanças de toda ordem. São mudanças na legislação e no

entendimento de nossos tribunais sobre as matérias. São as inovações tecnológicas que podem otimizar as atividades da Vara Federal. São alterações das políticas públicas, que ensejam a propositura de uma enxurrada de ações. Enfim, a única certeza é de que a prestação jurisdicional ocorre num universo de incertezas. E isso deve ser considerado quando da administração da Vara Federal, cabendo ao juiz federal liderar os servidores de modo a se adaptarem às mudanças, quiçá, quando possível, de modo preventivo.

3.3 Delegação de Atribuições

O juiz federal é responsável por uma estrutura organizacional. Não trabalha sozinho nem o poderia fazer, dada a plêiade de atividades exigidas para o funcionamento da Vara Federal, que não se resume à prolação de provimentos judiciais. São realizadas muitas tarefas para que esses provimentos sejam efetivos.

Presente esse contexto, cabe ao juiz federal delegar grande parte das atribuições. Mas delegar não é simplesmente atribuir uma atividade e cobrar o resultado final. Destarte, enquanto líder dos servidores, compete-lhe promover o desenvolvimento dessa unidade organizacional, notadamente estruturando-a e distribuindo as tarefas a serem desempenhadas pelos liderados.

Há certa resistência quanto à delegação de poderes, arrimada sobremaneira na ideia de que “Se alguém quer algo benfeito, é melhor que o faça sozinho”. Realmente, quando a própria pessoa realiza a atividade, ela é a responsável imediata pelo resultado, havendo maior comprometimento na sua consecução. Conquanto haja parcela de verdade nesse pensamento, é materialmente impossível ao juiz federal

desempenhar todas as atividades da Vara Federal. Aliás, mal consegue ele desincumbir-se do dever de prolatar as sentenças e decisões, face à ingente carga de trabalho a que está submetido, quiçá de fazer tudo sozinho sem a assistência de outras pessoas.

A participação dos servidores, longe de ser necessária, é fundamental ao sucesso da prestação jurisdicional.

Ao estabelecer as atribuições de cada servidor, resta por lhe ser delegada parcela do poder estatal, transferindo-lhe responsabilidade, que segue acompanhada do compromisso de bem cumprir a missão.

Deve ser inculcada nos servidores a concepção de que as atividades deles estão inseridas num contexto maior, que são fundamentais para o sucesso ou o fracasso da prestação jurisdicional. Em outras palavras: criar nos servidores o sentimento de que também são componentes de um poder estatal e que também estão comprometidos com a efetividade da Justiça.

José Wilson Ferreira Sobrinho⁴⁸, ao discorrer sobre a organização dos trabalhos em uma Vara Federal, leciona:

O trabalho desenvolvido em uma Vara Federal, como qualquer trabalho, necessita de certas premissas organizacionais como forma de racionalizá-lo. Já vai bem longe, felizmente, o tempo em que o juiz centralizava tudo. Hoje, com o volume avassalador de processos, um juiz não pode se dar ao luxo de fazer tudo. É preciso distribuir tarefas e fiscalizar seu cumprimento. A denominada distribuição de tarefas é, na verdade, a velha “delegação”, ou seja, o juiz delega para seus auxiliares certas atribuições que não têm conteúdo decisório. De fato, certos procedimentos encontráveis nas Varas não necessitam de uma intervenção direta do juiz. Por exemplo: abertura de vista em caso de réplica ou contestação. Os servidores das Varas poderão, com vantagem, praticar tais atos. Todavia, convém que se diga que a delegação aludida anteriormente não pode abarcar as denominadas “decisões judiciais”, isto é, os atos decisórios do juiz.

Donna M. Genett define seis passos a serem seguidos quando da delegação de uma função⁴⁹: 1) prepare-se previamente; 2) defina claramente a tarefa a ser realizada, sendo específico ao expô-la. Peça à pessoa a quem se está delegando para repetir as informações, a fim de assegurar que compreendeu tudo; 3) estabeleça claramente o prazo para a execução da tarefa; 4) estabeleça o grau de autonomia que deve ser atribuído a quem realizará a tarefa; aqui, havendo três níveis: 4.1) nível um: autonomia para recomendar; 4.2) nível dois: autonomia para informar sobre a ação e colocá-la em prática; 4.3) nível três: autonomia para agir; 5) determine pontos de verificação quando for se reunir com as pessoas a quem as tarefas foram delegadas, para acompanhar o progresso do trabalho e, se preciso, oferecer orientação. Planeje-os inicialmente com frequência e torne-os mais espaçados ao notar que a tarefa está sendo executada sem problemas; 6) faça com o funcionário uma recapitulação completa do trabalho para discutir o que transcorreu bem, o que pode ser aprimorado e o que foi aprendido.

Devem ser observados os limites fixados na legislação de regência quanto às funções delegadas. Existem atos privativos do juiz federal, o que não impede que os servidores, por exemplo, elaborem minutas desses atos e as submetam àquele, que, concordando, as assinará. Todavia, há outros atos excepcionais, diga-se de passagem, cuja delegação é inadmissível, a exemplo de presidir audiências. Especialmente o incentivo à realização de atos ordinatórios⁵⁰, que independem de intervenção do juiz federal para serem concretizados, é medida que aumenta a celeridade processual⁵¹.

Inolvidável, a propósito do assunto, que a delegação redunde em outros benefícios que não apenas o aumento da produtividade.

É o que explicita Ken Zeigler⁵²:

Delegar é uma forma importante de desenvolver as habilidades de seus colaboradores, assim como de aumentar

a motivação. Demonstra ainda seu compromisso de melhorar a qualificação de quem trabalha com você. Afinal, a principal qualidade de um gestor é justamente sua capacidade de treinar equipes. Aceite o fato de que outros podem realizar algumas tarefas tão bem quanto você — talvez melhor.

Em vista disso, é salutar que, observando-se os lindes legais, seja delegada a maior quantidade de tarefas aos liderados, não só colimando o aumento na produtividade pela divisão de tarefas, senão também pela motivação que isso representa.

3.4 Fixação de Metas

O juiz federal deve, em conjunto com os servidores, estabelecer metas de desempenho, que devem ser fixadas com base em dados concretos, e ser realistas — metas muito tímidas ou audaciosas, irreais, não criam motivação. Elas servem para aferir o desempenho da Vara Federal, prestando-se, inclusive, para compará-la com outras de igual competência, como também permitem a avaliação do desempenho dos servidores no cumprimento de suas atribuições, principalmente aquelas delegadas.

A cobrança por resultados prefixados deve ser feita de modo razoável, evitando-se que os servidores se sintam pressionados além do necessário à realização da tarefa. O estresse exacerbado diminui o rendimento e, pior, é prejudicial à saúde.

Entendemos pertinente o estabelecimento de metas gerais para a Vara Federal e metas específicas para cada equipe e para cada servidor individualmente considerado. Esses três patamares devem estar correlacionados, formando um todo homogêneo e sincronizado. É uma maneira de aferir-se o desempenho não apenas global, mas também setorizado, a permitir a identificação de pontos de entrave.

3.5 A Motivação dos Servidores

No papel de líder da Vara Federal, recai sobre o juiz federal a responsabilidade por manter sua equipe motivada.

Como já referido, a motivação depende de cada pessoa, uma vez que derivada de fatores internos. Fatores externos são capazes de aumentar a motivação, mas serão de pouca valia se a pessoa não aceitar ser motivada. Isso faz com que, logo de início, deva ser instituída a cultura da motivação, criando com isso solo fértil à gênese motivacional.

Para a obtenção do consentimento do interessado, impende que sejam utilizadas ferramentas idôneas à motivação⁵³.

O ingresso no serviço público possibilita às pessoas certo grau de satisfação de suas necessidades, especialmente aquelas mais básicas, usando-se a terminologia de Maslow, as fisiológicas e de segurança. Se por um lado isso representa uma vantagem, o passar do tempo torna-as fator desmotivacional. É aqui que se faz presente a enérgica intervenção do juiz federal, buscando satisfazer as demais necessidades de seus servidores.

No mais, atento à teoria de Frederick Herzberg, a identificação dos fatores higiênicos e motivacionais é precípua para o estabelecimento da estratégia motivacional.

Esse desafio pode ser vencido com o uso de ferramentas motivacionais simples.

A delegação de atribuições é inegável fator a contribuir para a motivação, na medida em que retira o foco do resultado apenas do líder, espalhando-o para todos os componentes da equipe. O cumprimento das metas, assim, deixa de ser algo distante dos liderados. A atribuição de tarefas faz com que se sintam igualmente responsáveis pelo sucesso da atividade, envolvendo-se mais intimamente com o resultado.

Diretamente relacionada com a delegação, temos a fixação de metas de desempenho, de cujo estabelecimento deverão participar todos os servidores, até mesmo para que se sintam compelidos a atingi-las.

O *feedback*, a troca de informações sobre o andamento das atividades desenvolvidas, também é importante fator motivacional, uma vez que o fornecimento de orientação, críticas construtivas e mesmo elogios pela condução da tarefa estabelece um senso de dever cumprido. Ressaltamos: críticas negativas devem ser tratadas, primeiro, direto com o servidor, sob pena de criar-se um sentimento de insegurança — após, reunidos todos os servidores, discute-se acerca dos pontos negativos, sem qualquer identificação de quem foi o responsável pela falha (claro que somente quando isso for possível). Aliás, gizamos que as falhas e as respectivas ações corretivas devem ser encaradas não como algo excepcional, dando-lhes uma importância exacerbada. A constatação de que correções no curso dos trabalhos se sucederão é bem mais que uma previsão, é uma certeza, e todos os envolvidos devem estar cientes disso.

Como manifestação da necessidade do *feedback*, temos a disseminação da cultura de reuniões periódicas para avaliação dos trabalhos, bem como de reuniões rápidas para o trato de questões pontuais. Elas servem de fator motivacional ao permitir que o próprio grupo perceba o ritmo dos trabalhos e troque informações sobre o desenvolvimento das atividades.

A criação de um espírito de corpo, por intermédio da interação dos membros da Vara Federal, pensamos, além de fator motivacional, pode mesmo ser considerada condição sem a qual não se há falar em equipe.

Isso pode ser conseguido por meio de práticas singelas: conscientização de que os servidores formam uma equipe que deve ser unida, apta a enfrentar as adversidades; escolha mensal, pelos demais

colegas da Vara Federal, do servidor que se destaque por determinado atributo positivo, a exemplo de “servidor mais proativo”, “servidor mais prestativo”, “servidor mais pontual”, etc.; comemoração das datas de aniversário dos servidores; comemoração de datas festivas no próprio local de trabalho, como Dia das Mães, Dia dos Pais, Páscoa, Natal; participação em eventos sociais fora do local do trabalho, como almoços, viagens; estruturação de um local, nas dependências da Vara Federal ou do Fórum, onde o servidor possa relaxar naqueles momentos de pico de estresse, as chamadas “salas de relaxamento”, “sala antiestresse”, “sala zen”; promoção, pela Vara Federal, de iniciativas visando auxiliar entidades de beneficência; realização de ginástica laboral; participação em coral ou grupo de teatro.

Conscientizar os servidores da importância das tarefas por eles desempenhadas para a consecução dos objetivos traçados é meio que reputamos idôneo a estimular o trabalho de cada um, fazendo-os sentir-se valorizados. E as tarefas de todos os servidores são dignas de consideração, pois confluem para um destino único — a excelência na prestação jurisdicional. Por exemplo: fatalmente um servidor que deva fazer a juntada aos autos de mandados cumpridos pelos oficiais de Justiça se sentirá desvalorizado, o mesmo ocorrendo quando deve numerar as folhas que compõem os autos de um processo. São tarefas que podem ser feitas por qualquer pessoa, não exigindo prévio conhecimento técnico⁵⁴. Todavia, são imprescindíveis para a tramitação dos processos, relevância que deve sempre ser lembrada aos encarregados de sua execução.

Firmada a constante motivação como política institucional, é de se esperar o atingimento dos resultados específicos de aumento de produtividade, melhoria na qualidade dos serviços e economia resultante de ações preventivas⁵⁵.

CONCLUSÃO

A crise vivenciada pelo Poder Judiciário é fato concreto que demanda ações concretas para ser debelada ou, pelo menos, minorada.

Várias providências são indicadas na tentativa de reverter esse quadro desfavorável, a exemplo do aumento do número de tribunais e de juízes e da promoção de reformas legislativas. Entretanto, reputamos também premente o desenvolvimento da Administração Judiciária, sintonizando a gestão do sistema judiciário às práticas empresariais adotadas pela iniciativa privada com as adaptações pertinentes exigidas pela distinção dos regimes jurídicos.

A melhoria do Poder Judiciário, cuja imagem em nossos dias é marcada por características depreciativas — lentidão, apatia, demasiada burocracia —, muito poderia ser alterada pela adoção, principalmente pelos juízes de primeiro grau, de postura profissional pautada na Administração Judiciária.

No quadro atual, nosso Poder Judiciário é gerido de forma amadora, sem a adoção de métodos de gerenciamento que objetivem torná-lo mais eficiente e eficaz.

Essa opção de reforma — gestão do Poder Judiciário com pálio nas regras da ciência da Administração — ainda tem a vantagem de não estar obrigatoriamente atrelada aos demais Poderes, dependendo da conscientização dos magistrados — principalmente daqueles que compõem sua cúpula — da necessidade de adotarem critérios pautados em técnicas gerenciais voltadas para a obtenção de melhores resultados. Será de pouca valia o aumento do número de magistrados se não há um aproveitamento racional daqueles em atividade.

Há inegável confusão da prestação jurisdicional com a atividade intelectual dos juízes de proferirem sentenças e decisões. Sucede que a

prestação jurisdicional só se concretiza com a entrega do bem de vida pretendido pela parte que ajuizou a ação. E isso depende de um suporte administrativo. Desse modo, as atividades típica (julgar) e atípica (administrar) exercidas pelo Poder Judiciário andam ombreadas numa mesma direção — a prestação jurisdicional. Não obstante a singeleza do raciocínio, denotamos que essa atividade administrativa é considerada subalterna, inferior, não merecendo acurado estudo. Pagamos alto preço por isso: a ineficiência do Poder Judiciário.

O juiz federal é responsável pela gestão da vara da qual é titular. Essa é uma organização que desenvolve atividades voltadas à prestação de um serviço público — a prestação jurisdicional. Mostram-se aplicáveis à gestão de uma Vara Federal, com as devidas adaptações demandadas pelo peculiar regime jurídico a que está jungida, os ensinamentos hauridos da Administração.

No panorama atual, do qual vislumbramos tramitando nas Varas Federais processos aos milhares, em que as demandas se multiplicam em escala geométrica, mais que conveniente, é premente que a atividade administrativa exercida pelos juízes federais seja pautada em critérios racionais e técnicos, e não mais em nefasto empirismo.

Mais que simples gerentes, urge que os juízes federais assumam o papel de líderes dos servidores, despertando nestes suas potencialidades para a consecução de objetivos comuns. É seu dever, portanto, influenciar os servidores possibilitando-lhes a execução das tarefas de forma otimizada, sempre compromissados com a qualidade, a eficiência e a eficácia.

Essa exigência decorre, inclusive, de nosso Texto Constitucional, que estabeleceu a eficiência como um dos princípios da Administração Pública (art. 37, *caput*, da Constituição Federal de 1988), ao qual, por óbvio, também rende obséquio o Poder Judiciário.

Na condução dos seus servidores, caberá ao juiz federal líder mantê-los motivados, empolgados com a missão a todos incumbida de exercer um poder estatal essencial à manutenção das garantias constitucionais e da preservação do Estado Democrático de Direito.

É tempo de mudança.

E essa mudança depende da assunção, pelos juízes federais, do papel de líder de seus servidores, promovendo uma reforma interna no Poder que representam.

Já é tempo de adotarem essa postura de liderança.

Nas palavras de José Saramago: “Não tenhamos pressa, mas não percam tempo”.

BIBLIOGRAFIA

ADAIR, John. *Como Formar Líderes*. Tradução de Débora da Silva Guimarães Isidoro. São Paulo: Futura, 2007.

ARREDONDO, Lani. *Aprenda a se Comunicar com Habilidade e Clareza*. Tradução de Antônio Evangelista de Moura. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

BERNARDINHO. *Transformando Suor em Ouro*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BRASIL. Constituição (1988) *Constituição Federal*. Código Tributário Nacional. Código Comercial. Código Civil (excertos). Legislação Tributária e Empresarial. Organizador da matéria tributária: Roque Antonio Carrazza; Organizador da matéria comercial: Vera Helena de Mello Franco. 9. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: RT, 2001.

BRASIL. Lei Complementar nº 35/79, de 14 de março de 1979. Dispõe sobre a Lei Orgânica da Magistratura Nacional. Diário Oficial da União

de 14 de março de 1979. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp35.htm>. Acesso em: 27 de abril de 2007.

BUTTERWORTH, Bill. *Como Formar Equipes Bem-sucedidas*. Tradução: Clara A. Colotto. São Paulo: Futura, 2007.

CÂMARA, Alexandre Freitas. *Lições de Direito Processual Civil*. 9. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2003. v. 1.

CAVALCANTI, Vera Lucia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina Arczynska. *Liderança e Motivação*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

DIDIER JR., Fredie. *Curso de Direito Processual Civil*. 7. ed. rev., ampl. e atual. Salvador: JusPodivm, 2007. v. 1.

DINIZ, Carlos Roberto Faleiros. Gestão Administrativa e Reforma do Poder Judiciário. In: *Revista Síntese de Direito Civil e Processual Civil*, Ano IV, nº 23, maio/jun., 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Aurélio Século XXI: o Dicionário da Língua Portuguesa*. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA SOBRINHO, José Wilson. *Concretude Processual. O Dia-a-dia do Juiz*. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris, 2000.

GENETT, Donna M. *O Poder de Delegar*. Tradução de Alexandre Tuche. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

GOMES, Laurentino. *1808: Como uma Rainha Louca, um Príncipe Medroso e uma Corte Corrupta Enganaram Napoleão e Mudaram a História de Portugal e do Brasil*. São Paulo: Planeta do Brasil, 2007.

GORE, Al. *O Ataque à Razão*. Tradução Ana Ban. Barueri. São Paulo: Manole, 2008.

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

_____. *Como se Tornar um Líder Servidor*. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LUNA FREIRE, Alexandre Costa de. *Administração Judiciária*. In: Revista da ESMAFE, nº 8, Ano 2004, p. 53/66.

LUPPA, Luis Paulo. *A Essência da Liderança de Resultados*. São Paulo: Landscape, 2006.

MAGALHÃES JÚNIOR, R. *O Conto da Vida Burocrática*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira S/A, 1960.

MARINS, Luiz. *Desmistificando a Motivação no Trabalho e na Vida*. 2. ed. São Paulo: Harbra, 2007.

MASLOW, Abraham H. *Maslow no Gerenciamento*. Tradução de Eliana Casquilho, Bázan Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de Direito Administrativo*. 25. ed., rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2008.

MORRELL, Margot; CAPPARELL, Stephanie. *Shackleton: uma Lição de Coragem*. Tradução de Maria Luiza Newlands da Silveira. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. *Habilidades Gerenciais: Administração do Tempo, Comunicação e Administração da Mudança*. Porto Alegre: TRF 4ª Região, 2007 (Currículo Permanente. Administração da Justiça – Gestão e Planejamento: módulo 6).

NININGER, James R.; ARDITTI, Marilyn J. *A Renovação das Organizações: Gerenciando Transições na Força de Trabalho*. Brasília:

Enap, 2004.

SANTOS, Boaventura de Sousa *et alii*. *A Administração e Gestão da Justiça – A Análise Comparada das Tendências de Reforma*. Disponível em: <<http://opj.ces.uc.pt/pdf/5.pdf>>. Capturado em 9 de março de 2008.

SANTOS, Moacyr Amaral. *Contra o processo autoritário*. Revista Jurídica Virtual. Vol. 4, nº 38, julho/2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/revista/Rev_38/index.htm>. Acesso em: 2 de março de 2008.

SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Tradução de Sara Rivka Gedanke. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, Ivo Barcelos da. A Motivação dos Juízes e Servidores como Técnica de Eficiência. In: FREITAS, Vladimir Passos de e FREITAS, Dario Almeida Passos de (Coords.). *Direito e Administração da Justiça*. Curitiba: Juruá, 2006.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. *Curso de Direito Processual Civil*. 47. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2007. v. 1.

VILS, Leonardo. *Como Motivar sua Equipe*. Coleção Gestão Empresarial. São Paulo: Gold, 2006.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. *Comportamento Organizacional*. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2006.

WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. *O Corpo Fala*. 56. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

ZEILGER, Ken. *Como se Tornar mais Organizado e Produtivo*. Tradução de Luís Humberto William Lagos Teixeira Guedes. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

NOTAS

¹ Juiz Federal da 4ª Vara Federal da Seção Judiciária do Estado de Sergipe (privativa de execuções fiscais). MBA em Poder Judiciário (FGV). Pós-graduado *lato sensu* em Direito Público (Unifor) e Direito Processual (UFPI).

² BRASIL. Constituição (1988) *Constituição Federal*. Código Tributário Nacional. Código Comercial. Código Civil (excertos). Legislação Tributária e Empresarial. Organizador da matéria tributária: Roque Antonio Carrazza; Organizador da matéria comercial: Vera Helena de Mello Franco. 9. ed. rev., ampl. e atual., São Paulo: RT, 2001, p. 26/30.

³ DIDIER JR., Fredie. *Curso de Direito Processual Civil*. 7. ed. rev., ampl. e atual. Salvador: JusPodivm, 2007. p. 73. v. 1.

⁴ SCHERMERHORN JR., John R., HUNT; James G.; OSBORN, Richard. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Tradução de Sara Rivka Gedanke. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999. p. 31.

⁵ CAVALCANTI, Vera Lucia, CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina Arczynska. *Liderança e Motivação*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. p. 37.

⁶ Para Al Gore, ex-vice-presidente dos Estados Unidos da América do Norte, *liderança* significa “fornecer inspiração para que possamos lidar com nossos medos”; é bem interessante a vinculação feita entre a liderança e o medo (GORE, Al. *O Ataque à Razão*. Tradução de Ana Ban. Barueri. SP: Manole, 2008, p. 22 e seguintes).

⁷ FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Aurélio Século XXI: o Dicionário da Língua Portuguesa*. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. p. 1.211.

⁸ HUNTER, James C. *O Monge e o Executivo*. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 12. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004, p. 25.

⁹ HUNTER, James C. *Como se Tornar um Líder Servidor*. Tradução de A. B. Pinheiro Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. p. 18.

¹⁰ NININGER, James R.; ARDITTI, Marilyn J. *A Renovação das Organizações: Gerenciando Transições na Força de Trabalho*. Brasília: Enap, 2004, p. 21.

¹¹ MORRELL, Margot; CAPPARELL, Stephanie. *Shackleton — uma Lição de Coragem*. Tradução de Maria Luiza Newlands da Silveira. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

¹² BERNARDINHO. *Transformando Suor em Ouro*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

¹³ Conferir, a propósito do assunto: GOMES, Laurentino. *1808: Como uma Rainha Louca, um Príncipe Medroso e uma Corte Corrupta Enganaram Napoleão e Mudaram a História de Portugal e do Brasil*. São Paulo: Planeta do Brasil, 2007.

¹⁴ A presente análise baseia-se nos ensinamentos de CAVALCANTI, Vera Lucia, *et alii*. Op. cit. p. 38 e seguintes.

- ¹⁵ Apud ADAIR, John. *Como Formar Líderes*. Tradução de Débora da Silva Guimarães Isidoro. São Paulo: Futura, 2007. p. 140.
- ¹⁶ HUNTER, James C. Op. cit. p. 27.
- ¹⁷ A propósito, conferir: WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. *O Corpo Fala*. 56. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.
- ¹⁸ ARREDONDO, Lani. *Aprenda a se Comunicar com Habilidade e Clareza*. Tradução de Antônio Evangelista de Moura. Rio de Janeiro: Sextante, 2007. p. 46.
- ¹⁹ LUPPA, Luis Paulo. *A Essência da Liderança de Resultados*. São Paulo: Landscape, 2006. p. 121.
- ²⁰ MOTTA, Paulo Roberto. *Habilidades Gerenciais: Administração do Tempo, Comunicação e Administração da Mudança*. Porto Alegre: TRF 4ª Região, 2007 (Currículo Permanente. Administração da Justiça – Gestão e Planejamento: módulo 6), p. 9.
- ²¹ FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Op. cit. p. 1.371.
- ²² SCHERMERHORN JR. John R., *et alii*. Op. cit. p. 86.
- ²³ MARINS, Luiz. *Desmistificando a Motivação no Trabalho e na Vida*. 2. ed. São Paulo: Harbra, 2007. p. 18.
- ²⁴ Conferir: MASLOW, Abraham H. *Maslow no Gerenciamento*. Tradução de Eliana Casquilho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- ²⁵ Conforme, SCHERMERHORN JR., *et alii*. Op. Cit. p. 87; VILS, Leonardo. *Como Motivar sua Equipe*. Coleção Gestão Empresarial. São Paulo: Gold, 2006. p. 19/23.
- ²⁶ VILS, Leonardo. Op. cit. p. 23.
- ²⁷ SCHERMERHORN JR., John R., *et alii*. Op. cit. p. 90.
- ²⁸ SANTOS, Boaventura de Sousa *et alii*. *A Administração e Gestão da Justiça – a Análise Comparada das Tendências de Reforma*. Disponível em: <<http://opj.ces.uc.pt/pdf/5.pdf>>. Capturado em: 9 de março de 2008.
- ²⁹ SANTOS, Boaventura de Sousa, *et alii*. Idem.
- ³⁰ MARINS, Luiz. Op. cit. p. 25.
- ³¹ DINIZ, Carlos Roberto Faleiros. In: *Revista Síntese de Direito Civil e Processual Civil*, Ano IV, nº 23, maio/jun., 2003, p. 30.
- ³² “O Estado ocupa, na relação jurídica processual, uma posição de supremacia e equidistância das partes. A supremacia decorre do fato de o processo ser um instrumento de exercício do poder soberano do Estado, através de uma de suas manifestações, qual seja, a jurisdição” (CÂMARA, Alexandre Freitas. *Lições de Direito Processual Civil*. 9. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2003. p. 146. v. 1.).
- ³³ SANTOS, Moacyr Amaral. *Contra o Processo Autoritário*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/revista/revistajuridica/index.htm>. Capturado em: 2 de

março de 2008.

³⁴ THEODORO JÚNIOR, Humberto. *Curso de Direito Processual Civil*. 47. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2007. p. 231. v. 1.

³⁵ O Conselho da Justiça Federal funciona junto ao Superior Tribunal de Justiça, cabendo-lhe exercer, na forma da lei, a supervisão administrativa e orçamentária da Justiça Federal de primeiro e segundo grau, como órgão central do sistema e com poderes correicionais, cujas decisões têm caráter vinculante (art. 105, parágrafo único, da Constituição Federal de 1988).

³⁶ Esta alegação é facilmente constatada pela leitura dos provimentos judiciais — sentenças, decisões, despachos ou meros atos ordinatórios —, nos quais o magistrado sempre profere um comando, uma ordem: “determino”, “declaro”, “defiro”, “condeno”, “absolvo” são fechos próprios de decisões judiciais.

³⁷ Convém frisar que a legislação mais antiga denominava as pessoas vinculadas ao Estado como *funcionários públicos*, sendo que essa nomenclatura cedeu espaço a *servidor público*, que, particularmente, entendemos mais apropriada, em face do fim colimado pelas funções desenvolvidas: servir ao bem comum.

³⁸ Inteligência do art. 35 da Lei Complementar nº 35/1979.

³⁹ A propósito, conferir: MAGALHÃES JÚNIOR, R. *O Conto da Vida Burocrática*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1960.

⁴⁰ O último concurso para o provimento de cargos de servidores do Tribunal Regional Federal da 5ª Região registrou um total de 134.147 candidatos (edital do concurso publicado no DOU, 3ª Seção, de 10/12/2007, p. 129/140). Salientamos que esse concurso visava a criação de cadastro de reserva. Disponível em: <http://www.trf5.gov.br/noticias/1089/inscricoes_para_concurso_do_trf5_superam_134_mil.html>. Capturado em 3 de março de 2008.

⁴¹ CEO é a sigla, em inglês, de *Chief Executive Officer*, que vem a ser o diretor-geral da empresa. É o cargo mais alto na estrutura da organização e que, por isso, tem maior relevância quando da tomada de decisões.

⁴² Conferir: MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de Direito Administrativo*. 25. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2008. p. 285/286.

⁴³ O estágio probatório para os membros da Magistratura e do Ministério Público é de dois anos, conforme os arts. 41, 95, I, e 128, § 5º, I, “a”, da Constituição Federal de 1988: os servidores públicos adquirem a estabilidade, ao passo que os magistrados e membros do Ministério Público tornam-se vitalícios.

⁴⁴ WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. *Comportamento Organizacional*. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 236.

⁴⁵ BUTTERWORTH, Bill. *Como Formar Equipes Bem-sucedidas*. Tradução de Clara A. Colotto. São Paulo: Futura, 2007. p. 72.

⁴⁶ SCHERMERHORN JR., John R., *et alii*. Op.cit. p. 134/135.

⁴⁷ Conferir também: WAGNER III, John A., *et alii*. Op. cit. p. 214/215.

⁴⁸ FERREIRA SOBRINHO, José Wilson. *Concretude Processual. O Dia-a-dia do Juiz*. Porto Alegre, Sérgio Antônio Fabris, 2000. Apud LUNA FREIRE, Alexandre Costa de. *Administração Judiciária*. In: Revista da ESMAFE, nº 8, Ano 2004, p. 61.

⁴⁹ GENETT, Donna M. *O Poder de Delegar*. Tradução Alexandre Tuche. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006. p. 81/82.

⁵⁰ Consoante o art. 162, § 4º, do Código de Processo Civil, “os atos meramente ordinatórios, como a juntada e a vista obrigatória, independem de despacho, devendo ser praticados de ofício pelo servidor e revistos pelo juiz quando necessário”.

⁵¹ A Corregedoria-geral do Tribunal Regional Federal da 5ª Região editou o Provimento nº 2, de 30 de novembro de 2000, regulamentando quais atos praticados pelas Varas Federais são considerados ordinatórios.

⁵² ZEILGER, Ken. *Como se Tornar mais Organizado e Produtivo*. Tradução de Luís Humberto William Lagos Teixeira Guedes. Rio de Janeiro: Sextante, 2007. p. 67.

⁵³ SILVA, Ivo Barcelos da. A Motivação dos Juízes e Servidores como Técnica de Eficiência. In: FREITAS, Vladimir Passos de e FREITAS Dario Almeida Passos de (Coords.). *Direito e Administração da Justiça*. Curitiba: Juruá, 2006. p. 115.

⁵⁴ Em convênios firmados com instituições de beneficência, a Justiça Federal se utiliza dos serviços de menores aprendizes e de pessoas da terceira idade, que se encarregam dessas atribuições mais mecânicas. Essa é uma maneira de valorizar essas pessoas e ainda utilizar sua capacidade de trabalho.

⁵⁵ SILVA, Ivo Barcelos da. Op. cit. p. 124.