

O juiz e a emoção

José Renato Nalini

RESUMO

O presente texto pretende abordar, sob um ponto de vista interdisciplinar, as dimensões da emoção na atuação do juiz brasileiro. O objetivo, nesse sentido, é contribuir com a produção acadêmica acerca do tema, que despertou a preocupação de inúmeros atores sociais e presenciou enorme crescimento nas últimas décadas, em especial após a promulgação da Constituição Federal de 1988.

Palavras-chave: Poder Judiciário. Juiz. Emoção.

The judge and the emotion

ABSTRACT

This text analyzes under an interdisciplinary point of view, the dimensions of emotion in the performance of the Brazilian judge. The goal is to contribute to the academic production about the theme, which aroused the concern of many social actors and witnessed tremendous growth in recent decades, especially after the enactment of the 1988 Federal Constitution.

Keywords: Judiciary. Judge. Emotion.

O que se espera de um juiz? Que ele seja sensato, sereno, equilibrado, afável e tenha um conhecimento enciclopédico. Domine todo o universo jurídico e seja também um psicólogo, profundo conhecedor da alma humana, afeiçoado a técnicas de persuasão, hábil na conciliação, provido de personalidade envolvente. Ele reflete o símbolo da Justiça. Deveria encarnar, em sua figura, todos os atributos dessa aspiração praticamente intangível. Pois a experiência que as pessoas têm com ela é por sua face negativa. Mais fácil reconhecer a injustiça do que a concretização do justo.

Os modelos de seleção do juiz não têm variado muito em sua conformação. Priorizam o conhecimento jurídico, a capacidade de memorização, o preparo técnico. Todos os demais atributos, hoje revistos e considerados até mais relevantes do que a familiaridade com a ciência do direito, eram de certa maneira desprezados. Há uma dificuldade enorme em detectar as qualidades do bom juiz. Elas não coincidem, exatamente, com a erudição. Nem sempre o erudito é o mais credenciado a solucionar as controvérsias, outorgando a real e esperada justiça humana.

Sabe-se hoje que a pessoa é um complexo insuscetível de compartimentação. É quase impossível que um ser atormentado, angustiado, infeliz, *de mal com a vida*, seja – simultaneamente – um excelente julgador. As vicissitudes pessoais perpassam o *homo faber*. O trabalho vai refletir as tormentas d’alma. Alguns há que conseguem desempenhar

José Renato Nalini é Doutor em Direito pela Universidade de São Paulo. Desembargador do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Corregedor Geral da Justiça no biênio 2012-2013. Professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Nove de Julho (UNINOVE). E-mail: jose-nalini@uol.com.br

sua veia teatral. Estão no palco e cumprem seu papel. O ritualismo forense é bastante propício ao desabrochar desses talentos. Aí surgem as diversas vocações que a crônica judiciária bem conhece e isso desde há muito. O mandonismo, a arrogância, a prepotência, o desprezo voltado aos subalternos. Quanta vez o arbitrário com o desvalido é modelo de servilismo diante das hierarquias.

Juízes há que confundem seriedade com sisudez, mau humor crônico, rispidez, falta de polidez, dificuldade de convívio. Lamentavelmente, intensifica-se o clamor contra o juiz desprovido de berço. Incapaz de bons e civilizados modos.

Verdade que a lhanza é uma daquelas virtudes *fracas*, em escancarado desprestígio nesta era. A revolução feminina oferece como um de seus frutos o abandono – total ou parcial – do lar e das atribuições a ele pertinentes. A mulher ganhou o espaço de trabalho, competiu com o homem, de certa forma até o venceu, já não podendo ser considerada integrante do *sexo frágil*. Relegou o recôndito doméstico a substitutas nem sempre à altura. Conquistou um protagonismo sem preparar quem suprisse a sua missão. Há gerações que nunca aprenderam as palavras mágicas – *muito obrigado, com licença, por favor, perdão* – e sequer sabem pronunciar um *bom dia, boa tarde, até logo, até amanhã*.

Concausas atuam para criar o quadro contemporâneo. Alguns acreditam ser papel da escola formar a cidadania e treiná-la socialmente a um saudável convívio. A escola resiste e continua a crer que *a educação básica vem de casa*. O psicologismo fortalece uma convicção de que *tudo traumatiza*. Não se pode chamar a atenção da criança. Ela já é insuscetível de palmada ou de corretivo físico. Ai do pai que erguer a mão contra seu filho. Será chamado, simultaneamente, ao Conselho Titular, à delegacia de polícia e ao Ministério Público em defesa da infância e da Juventude.

Acrescente-se a tudo isso o conjunto de fatores que torna a Magistratura uma das mais desafiadoras funções humanas, ao menos para quem a considere missão, senão a surrada visão do *sacerdócio*. O demandismo tomou conta do Brasil. A conciliação, negociação, arbitragem, mediação e tantas outras – há dezenas! – de alternativas de encaminhamento dos conflitos, todas subtraídas à Justiça convencional, residem mais no discurso do que na prática. O número excessivo de advogados, pese embora o dever profissional de dissuadir a parte de encetar lides temerárias, é um elemento que intensifica o uso do Judiciário. Fruto da formação adversarial que ainda prevalece na quase totalidade das Escolas de Direito em funcionamento no Brasil.

O volume de processos é a regra para a maioria dos juízes brasileiros. Por isso ainda prosperam as teses de que a República deveria ao menos triplicar o número de seus magistrados. É rotineira a elaboração de estatísticas de comparação que colocam o País como um dos exemplos daqueles que têm déficit de juízes.

É difícil conciliar serenidade, equilíbrio, bom humor, com a burocracia estiolante, com a proliferação de lides, com a falta de estrutura e de pessoal, com a resistência cultural à informatização, com a avalanche de problemas acrescidos à carga de trabalho do Magistrado. As queixas contra a morosidade recaem sobre o conjunto da Magistratura, como se cada um e todos fossem os responsáveis diretos pelas quatro instâncias, pelo

sistema recursal caótico, pelo vazo de se juntar aos autos todo e qualquer documento apresentado pelas partes ou seus advogados.

Não há como deixar de reconhecer que é a **emoção** e não a **razão** que governam o mundo judiciário. Primeiro, porque a **razão** está em descrédito. Depois do triunfo do racionalismo, chegou-se à conclusão de que nem as ciências exatas ou duras se submetem aos rígidos cânones cartesianos. A cada dia se verifica a instabilidade dos dogmas, a oscilação dos postulados, a verdade de ontem posta à prova e não raro tornando-se lenda ou inverdade. Tudo parece relativizar-se. O absoluto cedeu lugar a um assustador relativismo. A única certeza de hoje é a incerteza. O caos é mais do que uma perspectiva, mas provável e incontornável ocorrência.

O quadro de perplexidades gerado pela obsolescência, pelo ritmo frenético dos avanços tecnológicos, a ciência contínua e reiteradamente posta à prova, gera um utópico brado em favor da **segurança jurídica**. No mundo da insegurança, é ironia que apenas o universo do direito seja chamado a trazer certezas, garantias, estabilidade e definitividade às situações.

Se o juiz ignorar essa moldura e continuar a se portar como o protótipo de antigamente, será um personagem doente. Ainda que não admita a sua enfermidade. Blindar-se em sua casamata, fazer de seu ambiente um bunker indevassável, é uma espécie de fuga patológica. Queira ou não, estará a necessitar de tratamento. Terapia, psicoterapia, análise, psiquiatria ou até mesmo internação.

Enfrentar a situação – encará-la de frente, diria o Conselheiro Acácio – é parte considerável do tratamento. Não é ignomínia recorrer a um apoio de especialistas. Hoje existe até mesmo uma literatura elaborada por expertos. Alguns podem chamá-la *autoajuda*, como se a expressão fosse pejorativa. Qualquer livro pode ser utilizado como fórmula de se amenizar situações críticas. A Filosofia aristotélica, a platônica, a agostiniana, a tomista, podem ser consideradas propostas de autoajuda, se o leitor que nelas se deteve encontrar inspiração para administrar suas crises.

O que não se mostra conveniente é que alguém remunerado pelo Estado, ou seja, pago com dinheiro do povo, seja motivo de descrédito na Justiça, desalento para o injustiçado, ou certeza de que o Judiciário não é um instrumento de correção da realidade, mas de preservação da iniquidade.

Muito mais do que se imagina, a emoção controla o comportamento humano. Uma de suas manifestações é a **raiva**. *“Por que sentimos raiva? Simplesmente porque somos seres humanos, normais, imperfeitos, embora sempre em busca da perfeição. Sentimos raiva porque temos uma individualidade a preservar, expressa através de nossas vontades, desejos, necessidades e opiniões”*.¹ Todos temos um autoconceito e a tendência natural é alavancar nossos talentos e minimizar nossas deficiências. *“Quando um evento ou pessoa fere nossa individualidade além do aceitável, sentimos um mal-estar que pode variar de uma sensação de aborrecimento, irritação, raiva controlada, até uma explosão de ira e fúria”*.²

¹ MARTINS, Vera. *Tenha Calma*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, p.1.

² MARTINS, Vera, op. cit., idem, p.2.

Não é desejável, mas também não é incomum, que o juiz seja tomado de fúria. Quando há uma expectativa frustrada, quando se sente ameaçada ou vulnerada a própria imagem, o emocional se assenhoreia da situação. Aí, é uma questão de escolha: “*dar ao emocional o papel de protagonista ou deixar que o racional assuma o controle da situação*”.³

Como é que o racional retoma o controle da situação? Há quem proponha aquietar-se, contar até dez, respirar fundo e começar de novo. Mas também existe quem entenda que a raiva deve ser livremente expressa. Para Vera Martins, as duas alternativas são verdadeiras. Parece que juntas, propiciam o resgate do controle emocional. Como? “*Sendo direto, objetivo, verdadeiro e explicitando claramente sua contrariedade e suas expectativas. Mas se sua raiva não for pertinente e justa, é melhor você rever seus conceitos, exercitando a tolerância, a flexibilidade e a compaixão*”.⁴

Ter raiva não é anormal. O anormal seria não ficar com raiva no mundo de hoje. “*A raiva é uma emoção. A palavra emoção provém do latim **emotionem**, que significa movimento, comoção, ato de mover. Uma emoção é o movimento de resposta a um estado de excitação, de prazer ou de desprazer*”.⁵

Cada um de nós tem a sua bagagem de sentimentos, episódios mal digeridos, mágoas e idiossincrasias. Ives Gandra da Silva Martins costuma dizer que o seu “*baú de ressentimentos não tem fundo*”. Ou seja, ele atingiu a maturidade para assimilar incompreensões e não introjetá-las, tornando-se mais amargo e desiludido com a espécie. Assim como ao viajar temos de saber o que levar e o que é desnecessário, pois carregaremos a mala durante todo o tempo, na vida não é diferente. Há muita coisa que nada agrega de valor que precisa ser dispensada. Assim o excessivo orgulho, amor próprio que considera toda a humanidade sua devedora, acreditar-se ter nascido exclusivamente para ser servido e não para servir. Um juiz é um profissional que tem de levar a sério a sua **maturidade emocional**. Ela é fundamental para todos, mas imprescindível para o magistrado. “*Ao atingir a maturidade emocional, a pessoa adquire domínio de suas emoções, se torna bem-resolvida, sente-se livre para expressar seus sentimentos, corre riscos e assume responsabilidade por suas escolhas e atos. Sua comunicação é pautada na firmeza e autoconfiança, expressando, sem rodeios e constrangimento, o que pensa, sente e precisa, permitindo que o outro faça a mesma coisa*”.⁶

Todo juiz em atividade sabe que o estresse da função é inevitável. O ofício de julgar confere uma espécie de armadura ao julgador, mas não o priva dos sentimentos. O controle é algo que se tem inato, ou se aprende com a experiência. Quem atinge um adequado controle de suas emoções atinge um estado mental positivo, que é essencial ao bom desempenho das funções que lhe estão afetas. Não é apenas fazer **corretamente** o que se espera seja feito. É também estar satisfeito com esse exercício. É considerá-lo útil, valioso, imprescindível para a harmonia do convívio e para a pacificação social.

³ MARTINS, Vera, op. cit., idem, p.3.

⁴ MARTINS, Vera, op. cit., idem, ibidem.

⁵ MARTINS, Vera, op. cit., idem, p.12.

⁶ MARTINS, Vera, op. cit., p.55.

O estado mental positivo acarreta o otimismo, que com ele não se confunde. *“Otimista é aquele que **acredita** na possibilidade de sucesso, mesmo na ausência de provas concretas. Pessimista é aquele que **não acredita** na possibilidade de sucesso, mesmo na presença de provas concretas. Otimista realista é aquele que satisfaz os critérios competência e motivação e acredita na possibilidade de sucesso mesmo na ausência de provas concretas”*.⁷

Sob todo o processo mental e emocional alojam-se as crenças e valores, que podem ser úteis ou disfuncionais. O que são **crenças disfuncionais**? *“São mensagens inseridas em nosso modelo mental, através do processo educacional, do reforço cultural e também de nossa percepção de situações e experiências vividas. São disfuncionais porque predis põem a desordens emocionais, impedindo a realização de metas; irracionais porque não possuem base lógica; rígidas porque são extremistas e aplicáveis em toda situação; normalmente associadas com emoções fortes de ansiedade, medo e raiva e sendo ativadas em situações nas quais a pessoa se sente vulnerável, ou seja, sem recursos físicos, intelectuais e psicológicos para enfrentar a situação”*.⁸

Todos nutrimos nossas *crenças disfuncionais*. Elas explicam boa parcela dos desencontros tão comuns entre as pessoas. Só que alguns personagens da cena convivial precisam estar mais preparados do que outros para domá-las e impedir que elas substituam, com resultados imprevisíveis, o predomínio da razão.

Não há receitas infalíveis para o trato das *crenças disfuncionais*. Cada qual, após experimentar qual o papel da *emoção* em seu desempenho, poderá optar por uma alternativa. Há desde os que acreditam estar incólumes a tal influência, até os que a superdimensionam. Uma vasta gama de situações intermediárias podem ocupar o espaço entre um polo e outro.

Algo que pode ser tentado e para que não existe contraindicação é o aconselhamento. Uma palavra ponderada, no momento de crise, pode ser eficaz para reprimir reações desabridas. Mas é preciso ter talento para que a ponderação não pareça intromissão. Pessoas há que são predestinadas a esse exercício da boa influência. Variadas as formas de abordagem: desde a brandura, até à sedutora persuasão e mesmo o duro tom ou a rispidez quando necessária. O essencial é que o conselho não seja mero exercício formal de desencargo de consciência. Precisa ser algo que atinja o coração das pessoas. *“Como fazer as pessoas mudarem? Não é por meio de estratégia, estrutura, cultura ou sistema. Tudo isso é importante. Mas o núcleo da questão envolve uma mudança de comportamento, e ela só ocorre quando se fala ao coração das pessoas”*.⁹

Não é usual que uma reflexão a respeito de comportamento de um agente de autoridade, no caso o juiz e sua *emoção*, ouse abordar a questão sob a vertente de uma *fala ao coração*.

⁷ SELIGMAN, Martin, autor da Teoria dos Estilos de Atribuição – otimismo/pessimismo, na visão de ANA MARIA SERRA, Diretora do ITC – Instituto de Terapia Cognitiva de São Paulo, apud MARTINS, Vera, op. cit., idem, p.74.

⁸ MARTINS, Vera, op. cit., idem, p.75.+

⁹ KOTTER, John P., ex-professor da Harvard Business School e autor de *Liderando Mudança*, in *Adapte-se ou Morra*, Fast Company, Rio de Janeiro, Sextante, 2010, p.12.

Isso evidencia o quanto os sentimentos interferem na prestação jurisdicional. Sentimentos que devem estar presentes durante todo o percurso na carreira. Iniciamos contemplando a *raiva*, mas outras tantas emoções influenciam o produto do trabalho judicial. Nunca se pode esquecer que o magistrado é um ser humano, suscetível às variações de humor, às interferências emocionais a que estão sujeitos todos os seres da espécie. Com certeza sujeito até a uma intensidade maior de fatores, pois exerce uma atividade altamente sensível.

Já se acenou, em tempos idos, com o *juiz neutral*, o *convidado de pedra*, o agente asséptico e imune a qualquer influência extrajurídica. Em nome da imparcialidade, já se determinou ao juiz uma impermeabilidade desumana. Com certeza, esse não será um bom juiz. Poderá ser um técnico habilitado, com todas as credenciais favoráveis ao traçado de um perfil de erudição jurídica. Não será, contudo, um humano solucionador de conflitos. A imparcialidade não significa asepsia, incolumidade ante a qualquer sentimento de empatia, de repulsa ou qualquer outro, na gama imensa de tonalidades cabentes entre os dois extremos.

Sempre existiu uma queixa quanto ao distanciamento que o juiz assume em relação às partes, aos advogados, às testemunhas, aos serviçais ou subalternos com os quais se relaciona. Na verdade, há magistrados que *não se relacionam* e se mantêm encastelados, trancados em sua imobilidade, impassíveis e refugiados no tecnicismo formal. Não é o que se deseja de um juiz verdadeiramente útil para a sociedade em que vive e que o remunera. Ele precisa ser capaz, é pressuposto. Mas, antes disso, ele necessita mostrar-se figura humana sensível, empenhada em pacificar, responsável pela qualidade de justiça que outorgará a quem dele necessite.

Até mesmo para ouvir testemunhas o juiz precisa exercitar dose extraordinária de paciência, tolerância, compreensão, mansidão. É mediante a confiança que nele depositam partes e testemunhas que ele conseguirá extrair das pessoas a verdade que realmente interessa e que pode ficar disfarçada no ritualismo e procedimentalismo estéril da encenação judiciária.

Essa habilidade de ouvir não é ignorada por outros segmentos que, para sobreviverem às crises, tiveram de se adaptar às exigências contemporâneas. Vários líderes empresariais já se manifestaram a respeito: *“Inicie uma conversa difícil ouvindo. Não vá direto ao assunto. Comece com algumas perguntas vagas: ‘Como você está se sentindo?’ ‘Como andam as coisas?’ E quando a outra pessoa estiver falando, fique calado. A confiança que você consegue desenvolver simplesmente deixando as pessoas dizerem o que sentem é incrível”*.¹⁰ Como outro executivo já observou, *“se você não consegue ouvir, então não tem empatia, não tem capacidade de envolver os outros”*.¹¹

O juiz sabe que ele é a mensagem. Ele transmite informações a quem o enxerga no exercício da função ou fora dela. É impossível deixar de passar um código propiciador

¹⁰ BUCKMAN, Robert, Presidente do Buckman Laboratories e autor de *Building a Knowledge-Driven Organization*, in *Adapte-se ou Morra*, cit., idem, p.22.

¹¹ CRIST, Peter, Presidente da empresa de recrutamento de executivos *Crist Associates*, in *Adapte-se ou Morra*, cit., idem, p.23.

da identificação de seu caráter, de sua personalidade, de seu temperamento e de outros dados que o mutismo não consegue ocultar. *“Quando você se comunica com alguém, não são apenas suas palavras que constituem a mensagem. Você também está enviando sinais sobre que tipo de pessoa você é através de seus olhos, de sua expressão facial, dos movimentos do seu corpo, do tom e volume da sua voz e do seu senso de humor”*.¹²

Após o golpe desferido contra os dogmas científicos, sempre expostos a refutação e continuamente postos à prova, ganham peso outros valores, que nem eram tão valorizados assim. Um deles é a **intuição**. Ela passou a ser utilizada em muitos cenários. Para um autor que a estudou, deve-se usar a **intuição**. *“Defino intuição como a forma como traduzimos experiência em ação. Nossa experiência nos permite reconhecer o que está acontecendo (fazendo julgamentos) e como reagir (tomando decisões). Como a experiência nos permite saber o que fazer, não precisamos refletir sobre as questões para chegar rapidamente a boas decisões”*.¹³ Pode ser alguma coisa que aprendemos a desprezar, nós que fomos catequizados pelo catecismo da razão. Mas ela não pode ser simplesmente relegada: *“A intuição é em parte experiência e em parte talento. Sua intuição – sua capacidade de saber o que está certo – deveria se tornar mais aguçada com o tempo”*.¹⁴

Nossa **intuição** se faz presente quando apreciamos uma demanda. Quanta vez não intuimos, após a mera leitura da inicial, que a lide será temerária? Também nos servimos dela para detectar um testemunho falacioso, para se aperceber de artifícios, de artimanhas e de outras armadilhas postas no caminho de quem assumiu a missão de julgar. Não é menos necessária na seleção de pessoal com que trabalharemos. A **intuição** pode ser estimulada e aperfeiçoada como instrumento afinado com a experiência. No trato com o pessoal que nos auxilia a vencer os desafios do processo, é preciso levar em conta o papel do líder. Queira ou não, o juiz tem de ser o líder de sua unidade judicial, quando não se espraia por todo o entorno, seja um ambiente mais restrito, seja toda uma comarca ou região. Ora, para se contar com um pessoal estimulado, há de se manter aberto o canal emotivo da cordialidade, da camaradagem, do excelente relacionamento. *“Se você quer fortalecer as pessoas, invista nelas. Quando você empresta ou dá dinheiro, elas ficam gratas. Mas quando você investe nelas, demonstra que acredita nelas”*.¹⁵

Mais eficiente do que criticar, é orientar. Um cartório, uma secretaria, qualquer unidade judicial, pode ser comparada a uma orquestra. Há necessidade de sincronia, de coordenação, de um ajuste perfeito entre todos os músicos. O juiz pode ser considerado um maestro dessa orquestra. A ele cabe reger, não com gritos, com admoestações, com xingamentos. Mas mediante sua capacidade de orientar. *“A orientação informa à pessoa o que fazer, enquanto a crítica informa o que não fazer: Eis uma crítica: ‘O grupo da percussão está tocando alto demais’. Uma orientação é: ‘Toquem de modo que o público consiga ouvir também os outros instrumentos’*.¹⁶ Se a crítica vê as coisas negativamente,

¹² AILES, Roger, Presidente da Fox News, in *Adapte-se ou Morra*, cit., idem, p.24.

¹³ KLEIN, Gary, consultor e autor de *The Power of Intuition*, in *Adapte-se ou Morra*, cit., idem, p.48.

¹⁴ THOMAS, Freeman, diretor de projeto estratégico da Ford Motor Co., in *Adapte-se ou Morra*, cit., idem, p.49.

¹⁵ ELLINGTON, E.David, cofundador, presidente e CEO da NetNoir, in *Adapte-se ou Morra*, cit., idem, p.76.

¹⁶ NIERENBERG, Roger, maestro da Orquestra Sinfônica de Stanford, in *Adapte-se ou Morra*, cit., idem, ibidem.

como elas parecem ao crítico, a orientação indica a forma como elas deveriam ser, com o melhor dos propósitos, que é o de auxiliar o bom desempenho.

O juiz brasileiro precisa se compenetrar de que ele não é o ser isolado em seu gabinete, que despacha, decide, cumpre com sua rotina burocrática e se mantém distanciado dos problemas que afligem os outros mortais. Não é isso que os tempos dele exigem. Reclama-se do Magistrado no Brasil seja um verdadeiro **líder**. E o que significa ser **líder**? “*Quase por definição, líderes são pessoas que mudam mentes*”.¹⁷ Ou, se se preferir, “*ser um líder é estar acordado, alerta e insatisfeito o tempo todo*”.¹⁸ Isso não é difícil, eu diria – é quase obrigatório – para qualquer magistrado sensível. A sociedade não está satisfeita com o Judiciário. A mídia realiza periódicas pesquisas nas quais o lugar destinado à credibilidade emanada da Justiça não é das melhores. A lentidão parece insolúvel. A maior parte das pessoas vê no Judiciário um paquiderme de lentidão invencível, sofisticado, complexo e ininteligível. Desconfia que apenas os poderosos é que transitam com desenvoltura entre as malhas da Justiça, cujas teias já foram acusadas de reter os pequenos insetos, enquanto os grandes as atravessam sem qualquer dificuldade.

Se o juiz se inebriar dessa consciência, não será difícil compenetrar-se de que ele pode *fazer a diferença*. Um juiz que exerce liderança terá um corpo funcional muito distinto em relação ao desalento generalizado dos demais. O entusiasmo do chefe contamina aqueles que estão ao seu lado. Fará de cada servidor um *construtor de catedrais*, não um *carregador de pedras*. Mas para isso é preciso sensibilizar-se. Quer dizer, *emocionar-se*.

Os tempos sugerem a urgência de um bom *gerente* para conferir um *choque de gestão* ao Judiciário. Talvez não seja heresia dizer que o Judiciário precisa mais é de *líderes*. Há uma diferença entre o gerente e o líder:

O gerente administra; o líder inova.

O gerente é uma cópia; o líder é um original.

O gerente mantém; o líder desenvolve.

O gerente aceita a realidade; o líder a investiga.

O gerente concentra-se em sistemas e estrutura; o líder enfoca as pessoas.

O gerente depende de controle; o líder inspira confiança.

O gerente tem uma visão a curto prazo; o líder tem uma perspectiva a longo prazo.

O gerente pergunta como e quando; o líder pergunta o que e por que.

¹⁷ GARDNER, Howard, Professor da Universidade de Harvard e autor de *Mentes que Mudam*, in *Adapte-se ou Morra*, cit., idem, p.94.

¹⁸ KOESTENBAUM, Peter, professor de filosofia e consultor, in *Adapte-se ou Morra*, cit., idem, ibidem.

O gerente fica de olho nos resultados imediatos, o líder fica de olho no horizonte.

O gerente imita, o líder cria.

O gerente aceita o status quo; o líder o desafia.

O gerente é o clássico bom solado; o líder é ele próprio.

*O gerente faz a coisa de forma certa; o líder faz a coisa certa.*¹⁹

É tão necessária a emoção para o juiz que se propuser a exercer liderança em seu ambiente, que a sua missão é servir como *âncora emocional* para os demais. *“Quando as coisas estão mais difíceis, os líderes devem se comportar como âncoras emocionais e intelectuais. As questões críticas envolvem fé, paixão e, principalmente, autenticidade. As pessoas precisam saber que você não está fingindo. Elas sabem distinguir uma impostura”*.²⁰

Formar uma equipe não requer tanto uma técnica, quanto uma predisposição nutrida de sentimentos. Muitos dos problemas encontrados na rotina do foro advêm de um déficit no relacionamento entre o juiz e seus subordinados. Juiz tem de interessar-se pelo trabalho do servidor. Tem de ir ao cartório. Tem de conhecer por nome cada funcionário seu. Os maiores executivos sabem que o faxineiro, a senhora da copa, têm uma visão muito correta do que realmente ocorre naquela unidade. *“As pessoas na base da organização sabem mais sobre o que está acontecendo do que quem está no topo. Elas estão mais bem posicionadas para tomar decisões críticas. Cabe aos líderes dar às pessoas nas trincheiras a liberdade e os recursos de que precisam”*.²¹ A empresa, instituição que teve de assumir uma singular criatividade para sobreviver à competitividade, à obsolescência, à rápida mutação dos hábitos, já teve oportunidade de constatar que o segmento posto a comandar *“acredita que tem o direito de liderar porque passou alguns anos estudando. Não se cria um líder numa sala de aula”*.²² O exemplo continua a ser a melhor lição. A sabedoria popular tem suas boas razões ao dizer: *um grama de exemplo vale mais do que uma tonelada de conselhos*. É preciso acreditar no valor do exemplo: *“Acredite, sempre que um chefe arregaçar as mangas e realizar algum trabalho pesado, a notícia chegará a todos os cantos”*²³ do ambiente do serviço.

A vontade e o empenho do juiz explicam o fato de uma unidade judicial, com idêntica distribuição e carga de trabalho de outras, com o mesmo número de servidores, consegue vencer o desafio do acúmulo e situar-se, em termos de produtividade, muito à frente das demais que servem de termos de comparação.

¹⁹ GOLDSMITH, Joan e BENNIS, Warren, professores da Universidade de Southern California, autores de *A formação do líder*, in *Adapte-se ou Morra*, cit., idem, p.94/95.

²⁰ PRAHALAD, C.K., professor da Universidade de Michigan, in *Adapte-se ou Morra*, cit., idem, p.95.

²¹ SORRELL, Martin, CEO do WPP Group, in *Adapte-se ou Morra*, cit., idem, p.96.

²² MINTZBERG, Henry, professor de Administração da Universidade McGill, in *Adapte-se ou Morra*, cit., idem, ibidem.

²³ MACKAY, Harvey, autor de *Como nadar entre os tubarões sem ser comido vivo*, in *Adapte-se ou Morra*, cit., idem, ibidem.

Uma vez ainda, a experiência adquirida pelo segmento empresarial pode servir de inspiração à Magistratura. *“Todo o seu poder está no seu pessoal. Sua tarefa é capacitar todos para contribuírem da melhor forma possível”*.²⁴ Por sinal que o próprio Presidente Eisenhower já afirmava: *“Não se lidera na base da pancada. Isso qualquer idiota consegue fazer, mas costuma ser chamado de “agressão”, não de “liderança”. Eu lhe direi o que é liderança. É persuasão, conciliação e paciência. Um trabalho longo, lento e difícil. Este é o único tipo de liderança que conheço ou em que acredito – ou que praticarei”*.²⁵

Esse deveria ser o lema de todos os chefes. Mas o juiz teria melhores condições de observá-lo, por força mesmo dos comandos éticos que sobre sua conduta funcional e sua vida pessoal incidem. A parcela de poder que o magistrado passa a exercer pode comprometer o seu discernimento e resvalar para a prepotência. A primeira vítima é o subordinado, que está mais próximo à autoridade. Alguns magistrados há que mereceriam ouvir a admoestação de um CEO da Visa International: *“Se você não entende que trabalha para seus ‘subordinados’, então você não sabe nada sobre liderança. Você conhece apenas a tirania”*²⁶

O Judiciário brasileiro sofisticou-se ao assumir um modelo de quatro instâncias e cinco Justiças, duas das quais comuns – federal e estadual – e três especiais: trabalhista, militar e eleitoral. Com isso, o funcionamento da máquina encarregada de solucionar conflitos emperrou. É a sensação geral que o destinatário experimenta. A nova geração de juízes, com a missão de permanecer à frente da jurisdição pelas próximas décadas, deveria se encarregar também de auxiliar num projeto muito consistente de *simplicificação da Justiça*. Na verdade, *“o papel do líder é simplificar. Trabalhar com sabedoria tem a ver com a maneira como lidamos com o tempo e a atenção dos outros. Em poucos minutos, um bom líder consegue afetar como pensamos, o que decidimos e, em última análise, o que criamos”*.²⁷ Simplificar não significa ater-se rigorosamente à técnica. A singeleza é um atributo do espírito. Se a função do líder é simplificar, chega-se ao ponto fulcral desta reflexão: a missão básica da liderança é emocional. *“A tarefa fundamental dos líderes é instilar bons sentimentos nos seus liderados. Isso acontece quando um líder cria **ressonância** – um reservatório de positividade que desperta o que as pessoas têm de melhor. No fundo, então, a função básica da liderança é emocional”*.²⁸

É a emoção que deve ser levada a sério, porque todos já experimentamos, concretamente, a dificuldade na observância de todos os códigos, todos os comandos, todas as normativas, todas as regras, todas as determinações. É quase impossível satisfazer a todas as expectativas. Todavia, é preciso sempre *dar o melhor de si*.

O desafio de quem aceitou ser juiz no século XXI – ou chegou ao século XXI já na Magistratura – é corresponder aos anseios pessoais, compatibilizá-los com as aspirações

²⁴ MULALLY, Alan R., Vice-Presidente executivo da BOEING, in *Adapte-se ou Morra*, cit., idem, p.97.

²⁵ EISENHOWER, Dwight D., ex-Presidente dos Estados Unidos, in *Adapte-se ou Morra*, cit., idem, ibidem.

²⁶ HOCK, Dee, fundador e CEO emérito da Visa International, in *Adapte-se ou Morra*, cit., idem, ibidem.

²⁷ JENSEN, Bill, autor de *What Is Your Life's Work?* In *Adapte-se ou Morra*, cit., idem, p.99.

²⁸ GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Rickard e MCKEE, Annie, autores de *Primal Leadership*, in *Adapte-se ou Morra*, cit., idem, p.100.

da comunidade, tudo enquadrado no cipoal normativo constitucional, legal e deontológico. Só uma força interna consistente e apta a enfrentar vicissitudes é que auxiliará a tentativa reiniciada a cada dia de perseverar no bom caminho. Por isso é *“importante ter uma vida interior intensa, pensar sobre coisas importantes, como a espiritualidade, e refletir sobre o sentido da vida. Sem isso, acho que reagimos demais a vozes externas em vez de ouvir nossa própria voz interior”*.²⁹

Mais do que decorar códigos, saber exatamente o que diz o artigo tal da nova lei, é preciso estar antenado com as exigências do emocional, para não se perder no labirinto da automação, que nos leva a sermos protótipos, seres insípidos robotizados pelas praxes forenses.

Os tempos são propícios a gerar patologias raramente identificadas por seus próprios portadores. Há cobranças demais, há requisições em excesso. E pouco tempo para meditar.

*“Um dos mitos mais difundidos na cultura hoje é o de que temos **direito** a uma vida espetacular – que de algum modo, em algum lugar, alguém (certamente não nós) é responsável por preencher nossas vidas com felicidade contínua, opções de carreira empolgantes, tempo para cuidar da família e relações pessoais maravilhosas simplesmente porque existimos. Mas a verdade é que só existe uma pessoa responsável pela qualidade da vida que você vive.*

*Essa pessoa é **você**.*

Se você quer o sucesso, precisa assumir 100% da responsabilidade por tudo o que experimenta na vida”.³⁰

²⁹ GEORGE, Bill, ex-CEO da Medtronic, in *Adapte-se ou Morra*, cit., idem, p.111.

³⁰ CANFIELD, Jack, autor de *Os princípios do sucesso*, in *Adapte-se ou Morra*, cit., idem, ibidem.