

**GESTÃO JUDICIAL EM
COOPERAÇÃO: PERSPECTIVAS
BRASILEIRAS NA VISÃO DE UM
EXPERT***

*JUDICIAL MANAGEMENT IN
COOPERATION: BRAZILIAN
PERSPECTIVES FROM AN EXPERT
VIEWPOINT*

Lucas Lacerda Machado ¹
Sandra Negri ²

Especialista Lato Sensu em Direito Penal, Processo Penal e Prática **1**
Forense pelo Centro Universitário Cathedral (Unicathedral). Graduado em
Direito - Bacharelado pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT).
Pesquisador do Núcleo de Pesquisa em Direito no Araguaia da Universidade
Federal de Mato Grosso (NUPEDIA-UFMT).
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6420-051X>.
E-mail: lucasmachadoipora@gmail.com

Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNI- **2**
NOVE). Mestre em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná
(PUC-PR). Pesquisadora CNPq. Coordenadora do Núcleo de Pesquisa em
Direito do Araguaia (NUPEDIA-UFMT). Professora e pesquisadora na Univer-
sidade Federal de Mato Grosso (UFMT).
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3847-6456>.
E-mail: sandra.negri@ufmt.br

*Entrevista com o Desembargador Federal - magis-
trado de tribunal
William Douglas Resinente dos Santos

Introdução

A presente entrevista buscou identificar fatores para um tema atual e necessário que está na pauta diária do Poder Judiciário brasileiro: a gestão da justiça em cooperação. Decorre, portanto, da problemática inerente à pesquisa, consubstanciada em como o método inovador de administração da Justiça pode impactar na efetivação da cooperação judicial. Os questionamentos feitos ao *expert* entrevistado visaram registrar o caminho percorrido para a implantação do sistema de trabalho contributivo, os principais desafios, os avanços na qualidade do serviço de justiça e as expectativas para com o perfil do magistrado brasileiro do futuro.

Importa destacar que o princípio da cooperação advém do ideal estampado no art. 6º do Código de Processo Civil brasileiro (CPC), o qual acentua que “todos os sujeitos do processo devem cooperar entre si para que se obtenha, em tempo razoável, decisão de mérito justa e efetiva”. O dever de cooperação, segundo a interpretação sistêmica, atinge a todos os atores do processo, incluindo o magistrado no relacionamento com os participantes do serviço de justiça, sejam colaboradores externos ao Poder Judiciário, sejam funcionários pertencentes a equipe de trabalho (BRASIL, 2015).

A cooperação significa mais do que um tratamento com os contornos de urbanidade, afinal, o agir cooperativo implica no reconhecimento e no exercício dos valores de lealdade e boa-fé (NEVES, 2016, p. 145).

Reprise-se que o princípio da cooperação, conforme estampado no CPC brasileiro, possui, dentre outras, uma vertente preventiva, no sentido de indicar a necessidade de materializar esforço coletivo a fim de evitar imperfeições processuais, bem como a indissociabilidade da atuação cooperativa dos agentes processuais com os novos paradigmas da gestão da justiça. Tal concepção denota mudanças comportamentais que passam, inicialmente, por uma transformação de pensamento para tornar realidade os valores de lealdade e boa-fé (DONIZETTE, 2018, p. 40).

Nesse intento exploratório, foram arguidas as principais percepções e experiências vividas por um profissional de referência no assunto, e que, com o emprego de ferramentas inovadoras, colheu resultados positivos para além das metas de produtividade atribuídas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). A gestão judicial em cooperação foi implementada pelo entrevistado, fazendo da sua equipe de trabalho reflexo de eficiência e referência de serviço público de qualidade, especialmente no: (a) encurtamento de prazos na tramitação interna de processos judicializados; (b) atendimento humanizado de pessoas e processos; e (c) ambiente de trabalho contributivo.

A administração cooperativa judicial que o entrevistado fez realidade combinou posturas inovadoras, ferramentas tecnológicas e valorização das pessoas, rendendo-lhe premiações e reconhecimento nacional, como: (1) na 4ª Vara Federal de Niterói-RJ, ter atingido índices de produtividade na razão de 107,7% (fevereiro), 110,0% (setembro) das metas do CNJ em 2016 (CNJ, 2016); (2) figurar no CNJ como exemplo de Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciário (CNJ, 2010); (3) recebimento de prêmio de melhores práticas de gestão, com citação no planejamento estratégico do CNJ; (4); avaliação para o Prêmio Innovare (que considera as práticas organizacionais); e (5) ter as práticas estudadas em tese doutoral (NEGRI, 2019).

Desse modo, no intuito de investigar as novas técnicas de trabalho que serviram de modelo para unidades judiciárias da Justiça Federal Brasileira, foi realizada uma entrevista com o magistrado William Douglas Resinente dos Santos, que relatou sua experiência de gestão junto à 4ª Vara Federal de Niterói-RJ (1993- 2020), antes de sua promoção, em março de 2021, ao cargo de Desembargador do Tribunal Regional Federal da 2ª Região (TRF-2).

Além de magistrado, consta em seu currículo que: (a) é mestre em Direito; (b) professor e pesquisador, (c) foi delegado de polícia, (d) foi defensor público, (e) é conferencista da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro (EMERJ), (f) doutor *Honoris Causa* pela Escola Superior de Advocacia do Rio de Janeiro (ESA-RJ), (g) autor de mais de 50 livros, ultrapassando 1,2 milhão de exemplares vendidos, (h) possui uma legião de mil seguidores nas redes sociais, com mais 10 milhões de visualizações em vídeos no seu canal do YouTube (DOUGLAS, 2012; DOUGLAS, 2021). Na Figura 01, tem-se a imagem do entrevistado.

Figura 01: *Expert* entrevistado.



Fonte: ACERVO DO ENTREVISTADO (2021).

A unidade judiciária onde o entrevistado implementou sua forma de gestão, a 4ª Vara Federal, está localizada na cidade de Niterói, no estado brasileiro do Rio de Janeiro, conforme Figura 02.

Figura 02. Rio de Janeiro no mapa do Brasil.



Fonte: GOOGLE MAPS (2021).

No município de Niterói, está a subseção judiciária federal na qual pertence a 4ª Vara Federal, lotação em que o entrevistado atuou por 28 anos antes de ser promovido ao cargo de magistrado-desembargador. O aludido juízo possui competência para julgamento de processos relativos às matérias cíveis, às execuções fiscais e aos feitos previdenciários (TRF-2, 2021).

A entrevista virtual foi realizada no dia 04 de maio de 2021, em horário reservado na agenda do entrevistado e com prévio conhecimento do roteiro. A reunião ocorreu às 14h24min (horário oficial de Brasília), com duração total de 24min08seg. A transcrição do conteúdo gravado ocorreu com observância das normas éticas em pesquisa, autorização do entrevistado e fidedignidade às respostas ofertadas em áudio. No Quadro 01, há as informações condensadas da entrevista:

Quadro 01: Características da entrevista.

Entrevistado	William Douglas Resinente dos Santos
Cargo/Função	Desembargador Federal (TRF-2)
Tempo de carreira	28 anos
Data	04 de maio de 2021
Modo de realização	Videoconferência
Duração	24min08seg
Páginas degravadas	10

Fonte: AUTORES (2021).

A pesquisa contribui cientificamente ao registrar as percepções e a experiência exitosas de um *expert* que vivenciou e implantou uma gestão inovadora na justiça brasileira, servindo de consulta para pesquisas futuras. Realizado o introito de apresentação do tema pesquisado e da contribuição científica, apresenta-se as impressões do *expert* sobre o tema em análise.

As percepções do entrevistado

O entrevistado pontuou sobre as características da gestão judicial brasileira vivenciadas desde 1993, quando tomou posse como magistrado substituto, passando por atos de gestão propriamente dito em 1997, momento em que foi alçado a magistrado efetivo com poderes administrativos. Culminando no relato da realidade em 2021, indicou obstáculos e possibilidades de inovação que presenciou.

O *expert* registrou que o panorama de gestão judicial recebido para trabalhar, em 1997, era difícil: “muitos processos, os funcionários desmotivados, cada um fazendo o que queria, com muita competição interna, falta de meios adequados para executar o trabalho”. Continuou dizendo que:

[...] As coisas já estão acontecendo de um jeito e qualquer um que quiser quebrar a inércia terá que fazer um esforço maior. Existe uma desconfiança, existe, eu diria... um marasmo onde as pessoas já estão acomodadas [...] e qualquer movimento de mudança é visto com resistência...às vezes, o processo de mudança é visto como mais um problema [...] O serviço público já é menos inovador por natureza, e o Judiciário menos inovador ainda [...]. O cenário era bem desanimador e então resolvi inovar.

O magistrado lembrou que a formação recebida em sua pós-graduação na área da administração e marketing, adquirida por iniciativa própria, auxiliou sobremaneira na nova forma de gerir a unidade judiciária de Niterói-RJ. Destacou, também, que as habilidades adquiridas como professor universitário do setor público, e depois do setor privado, facilitaram

o caminho das mudanças que tinha a pretensão de implementar. Frisou as diferenças, ponderando que, em 1997, foi:

[...] beneficiado por uma circunstância de estar tudo funcionando errado [...] sabia que o custo de não dar certo a minha experimentação seria menor. Isso é um dado bem interessante: quando você pega uma coisa que não está funcionando, se você não conseguir consertar, a culpa era da coisa, pelo menos você divide a culpa [...] acabei sendo muito beneficiado, porque eu pude arriscar, porque o custo dessa experimentação não seria tão alto.

O entrevistado lembrou de ter aplicado, na gestão judicial, as lições do americano William Edwards Deming, estudioso sobre qualidade e mentor da teoria de gerência conhecida como “sistema do conhecimento profundo”, que revolucionou a economia do Japão pós-Segunda Guerra Mundial. Acreditava que as pessoas necessitam, para melhorar o desempenho no trabalho, estarem alegres, incluídas ao grupo e respeitadas pelas contribuições individualmente oferecidas (DEMING, 1967; DEMING, 1982). Destacou o entrevistado ter aplicado:

[...] as ideias do William E. Deming, apliquei vários conceitos da iniciativa privada, principalmente o conceito de resultado de produtividade e de lucro [...] lucro como o serviço bem prestado e não o lucro numa dimensão financeira [...]. Isso deu muito certo, levou um tempo até conseguir implantar, levou um tempo até conseguir com que as pessoas vissem os resultados, mas a gente teve ótimos resultados, e recebemos vários prêmios. E, agora, a gente teve a alegria de chegar ao TRF-2 [...] entreguei a 4ª Vara Federal de Niterói-RJ com nenhum processo em atraso, nenhuma conclusão para despacho ou conclusão pra sentença, e isso deixou a gente muito feliz, porque se encerrou uma fase e a fechamos com chave de ouro.

O magistrado entrevistado fez um contraponto com a gestão judicial experimentada, desde março de 2021, com a promoção para magistrado-desembargador de tribunal: “[...] essa é uma situação diferente da que eu alcancei agora no Tribunal, porque eu peguei um bom gabinete, um gabinete que está em dia, eu tenho que manter ele em dia, pelo menos. Se piorar, a culpa é minha. Isso fica evidente”.

O *expert* ao ser perguntado sobre os benefícios da gestão judicial humanizada indicou que um dos primeiros resultados foi adotar, mesmo que sendo de caráter imensurável, uma nova postura no atendimento ao público destinatário do serviço de justiça:

As pessoas têm que ser bem atendidas [...] ser recebidas com carinho, com acolhimento e sorriso, têm que ser respeitadas, e isso faz muita diferença [...] esse resultado é muito importante, mas é imensurável, quase imaterial.

O entrevistado indicou que, com a gestão humanizada implantada, vieram os resultados mensuráveis, como consequência natural da cooperação no trabalho:

Passamos a ter uma produtividade acima da média, mesmo tendo o mesmo número de funcionários, de computadores [...]

mesmo tipo de processos, a gente produzia acima da média. Ah, e o que melhorou para o jurisdicionado? O processo dele 'caminha' mais rápido. Se nada mais tivesse sido diferente, isso já seria o suficiente [...] você consegue ver um resultado numérico, e os resultados numéricos são mais facilmente mensuráveis e dificilmente questionados.

Ainda, quanto ao modelo inovador de gestão adotado na 4ª Vara Federal de Niterói, o entrevistado acentuou que se reconhece como um dos integrantes da equipe de trabalho:

[...] estamos todos juntos no mesmo barco. Podemos estar em cabines diferentes, com remos diferentes, com funções diferentes, mas estamos todos no mesmo barco [...] quando a gente fala em estar no mesmo barco...a gente aplica, de forma laica e secular, princípios bíblicos. A Bíblia é um livro que, independente de se ter uma religião, é [...] um livro milenar [...] a gente extrai dali, sem proselitismo religioso, sem nenhuma pegada religiosa, essa sabedoria [...] 'trate o outro como gostaria de ser tratado' [...] a gente sempre aplicou esse princípio no trato com os funcionários, com as partes, com os advogados.

O magistrado destacou, ainda, que: "esse tipo de tratamento gera um resultado positivo e a gente alcançou esse resultado positivo. As partes se sentem mais à vontade, se sentem mais colaborativas, e os funcionários também". Todavia, um dos resultados mais visíveis para o entrevistado foi vislumbrar, também, e na mesma medida de importância, um considerável acréscimo da produtividade do serviço de justiça:

Meus funcionários acompanham as estatísticas. Eu me lembro [...] um funcionário que, chegando no último dia do mês, disse: 'Doutor, assina aqui pra gente bater a meta' [...] você via que o funcionário queria ganhar o jogo, isso é resultado das metodologias aplicadas.

A produtividade elevada é um dado estatístico distintivo, e é fruto de uma gestão cooperativa e inclusiva:

[...] nossa produtividade é acima da média. Isso prova que há alguma coisa a mais, e essa alguma coisa a mais não tem nenhum mistério, nenhum segredo, são técnicas replicáveis, tanto que eu faço muita palestra sobre isso em órgãos judiciários [...]. O que a gente fez lá [na 4ª Vara Federal de Niterói], qualquer pessoa consegue fazer e colher resultados.

Quando indagado sobre o Brasil de 2021 e a necessidade de uma efetiva realização do princípio da cooperação nos órgãos judiciários, com olhos no futuro, o magistrado alerta que:

se a gente quiser um futuro melhor, sim, tem que haver. Precisamos ter essa cooperação [...]. Há um esforço grande para melhorar, uma percepção de que sem informatização, sem inteligência artificial, a gente não vai ganhar esse jogo.

O entrevistado fez crítica contundente quanto aos processos seletivos de novos magistrados no Brasil, para ele a qualidade de um juiz, que ao mesmo tempo precisa ser um conhecedor do sistema jurídico, dever possuir habilidades de gestão:

Quando reclamam da qualidade dos concursos [...] quando se reclama da seleção...o fato é que os concurseiros se preparam para o tipo de seleção que existe e os professores e os livros vão preparar também para isso. O dia em que melhorarem a qualidade das perguntas dos concursos, das disciplinas cobradas, eu garanto que vão melhorar os livros e vão melhorar as aulas [...] infelizmente os nossos concursos públicos medem muito conhecimento jurídico e pouco conhecimento de gestão, de habilidades humanas, de capacidade de relacionamentos, de negociação.

Frisou, também, que no Brasil a “qualidade do Judiciário e dos nossos juízes é muito boa, mas, infelizmente, o que está se cobrando são somente as qualidades jurídicas e não as habilidades de gestão que nós precisamos”. O magistrado William Douglas asseverou que a equipe de trabalho, composta por juízes e suas assessorias, necessita de reconhecimento, valorização e de motivação para realizar o serviço de justiça, e salientou que a valorização está além da remuneração, conforme relata:

[...] Os meus funcionários já foram em sábado, sem ganhar hora extra [...] A questão da profissionalização, da valorização, tanto dos magistrados, quanto dos servidores [...]. Se você treinar os funcionários, se você der as ferramentas de motivação, eles sempre ganharão menos do que merecem, porque sempre serão pessoas que têm muito mais a oferecer.

O *expert* entrevistado destaca a importância das lições de gestão que buscou na iniciativa privada para a implementação no juízo de sua atuação. Considera que, o resultado exitoso da forma de gestão por ele aplicada, é consequência, dentre outros fatores, das contribuições existentes nas organizações do setor privado, como a qualidade dos serviços prestados, a produtividade da equipe de trabalho e a colaboração de todos os envolvidos. Na Figura 03, a esquematização dessas ideias é apresentada.

Figura 03: Ideais que inspiraram o modelo de gestão do entrevistado.



Síntese da entrevista

A entrevista teve por objetivo abordar um tema pragmático e de discussão premente no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, qual seja, a gestão judicial a partir de novas metodologias de trabalho que garantam a execução do princípio da cooperação com uma atuação jurisdicional e de efetiva resolutividade social. É de igual importância destacar que as inovações promovidas pelo entrevistado eventualmente se tornaram modelo para órgãos públicos brasileiros.

Acerca do sucesso nas atividades desenvolvidas, o magistrado William Douglas enfatizou que as experiências cultivadas na 4ª Vara Federal de Niterói decorreram de práticas ousadas e da sua preferência peculiar: “[...] um mundo onde a gente tenha mais riscos, mais cobranças, mas também tenha mais resultados e possibilidades de crescimento [...]”.

Na Figura 04 é possível observar melhor as referidas inspirações.

Figura 04: Concepções de gestão na visão do entrevistado.



Fonte: AUTORES (2021).

Nas palavras do entrevistado, os obstáculos na gestão pública podem ser vistos como elementos de motivação e de inovação. Apontou que, embora ainda haja muito a melhorar, já é perceptível que a maior parcela dos magistrados e suas equipes de trabalho desejam que a Justiça brasileira funcione corretamente, atendendo aos anseios sociais.

O entrevistado está convicto de que, para continuar o vetor positivo da gestão judicial, é necessário que os concursos públicos sejam aperfeiçoados, sendo imprescindível a exigência de formação em gestão daqueles interessados em trabalhar com o serviço de justiça. No Quadro 02, segue uma sinopse das principais respostas do entrevistado.

Quadro 02: Sinopse da entrevista.

Desafios e resultados sentidos pelo magistrado-gestor	primeiras dificuldades enfrentadas referem-se à quebra da inércia um dos resultados foi a melhora no atendimento ao público produtividade acima da média com o mesmo número de funcionários e computadores
Como o modelo de gestão adotado facilitou a cooperação	percepção coletiva, todos “estamos todos juntos no mesmo barco” todos os envolvidos no processo quando bem tratados são mais colaborativos a colaboração faz o funcionário acompanhar as estatísticas de produtividade
O que a gestão judicial do futuro necessita	mais cooperação, pois a sociedade sente falta dela, percepção de que sem informatização, inteligência artificial e valorização das pessoas, o “jogo” não será ganho necessário corrigir as expertises dos magistrados para englobar habilidades de psicologia e de gestão

Fonte: AUTORES (2021).

A limitação mais sentida na materialização da entrevista foi o distanciamento social e as dificuldades trazidas com a pandemia da COVID-19. Contudo, pretende-se contribuir com a ciência jurídica, especialmente no fomento de uma discussão que vem ganhando força na gestão pública judicial, para fazer o serviço de justiça mais célere, resolutivo, humanizado, cooperativo e dinâmico. Nessa medida, o modelo de gestão criado por William Douglas é referência e, fatalmente, será fonte de inspiração para profissionais que pretendem ter o sucesso do *expert* entrevistado.

Referências

BRASIL. **Lei nº 13.105 de 16 de março de 2015.** Dispõe sobre o Código de Processo Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 29 mai.2021.

BRASIL. **Tribunal Regional Federal da Segunda Região (TRF-2).** Disponível em: <https://www10.trf2.jus.br/portal/>. Acesso em: 17 mai. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional De Justiça (CNJ). **Novo banco de boas práticas de gestão do CJN reúne mais de 100 projetos inovadores,** 2010. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/noticias/68982-novo-banco-de-boas-praticas-de-gestao-do-cnj-reune-mais-de-100-projetos-inovadores>. Acesso em: 17 mai. 2021.

_____. **Planejamento Estratégico: relatório de 2016.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017>. Acesso em: 17 mai. 2021.

DEMING, William Edwards; EDWARDS, Deming W. **Quality, productivity, and competitive position.** Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982.

_____. **What happened in Japan?** Society of Quality Control Engineers, 1967.

DONIZETTI, Elpídio. **Curso Didático de Direito Processual Civil.** 21 ed. Volume Único. São Paulo: Atlas, 2018.

DOUGLAS, William. **Como passar em provas e concursos**. São Paulo: Impetus, 2012.

_____. **Site**. Disponível em: www.williamdouglas.com.br. Acesso em: 20 mai.2021.

_____. **YouTube**. Disponível em: <https://www.youtube.com/user/sitewilliamdouglas>. Acesso em: 20 mai.2021.

GOOGLE MAPS. **Site**: Disponível em: <https://www.google.com.br/maps/@-15.885746,-52.2452992,15z>. Acesso em: 20 mai.2021.

NEGRI, Sandra. **A produção de valores públicos de gestão no poder judiciário brasileiro sob a ótica da teoria de Moore**. 2019. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo, 2019.

NEVES, Daniel Amorim Assumpção. **Manual de Direito Processual Civil**. 8 ed. Volume Único. Salvador: Juspodivm, 2016.

Recebido em 29 de maio de 2021

Aceito em 14 de junho de 2021