



.....

O que um **juiz** pode ensinar a um **CEO**

.....

O JUIZ WILLIAM DOUGLAS, LÍDER DE UMA VARA DA JUSTIÇA FEDERAL RECONHECIDA POR SUA EFICIÊNCIA E EFICÁCIA E BEST-SELLER COM MAIS DE 700 MIL LIVROS VENDIDOS, COMPARTILHA COM GESTORES A EXPERIÊNCIA DE DECIDIR QUESTÕES COMPLEXAS SOB PRESSÃO E COM RECURSOS LIMITADOS

Há quase duas décadas, a 4ª Vara Federal de Niterói, no Rio de Janeiro, tem apresentado bons resultados. Creio que o salto de desempenho ocorreu quando eu, como seu juiz titular, trilhei a via pouco usual entre o serviço público e a iniciativa privada, buscando aprender sobre gestão com CEOs e especialistas mundiais.

Juízes e presidentes de empresas têm muito em comum, já que ambos exercem poder. Comungamos da mesma pressão por resultados, temos igual necessidade de tomar decisões graves de forma rotineira – e às vezes frenética –, sofremos com o acúmulo

de problemas a resolver e processos a encaminhar, constantemente desejamos ter mais recursos (humanos e materiais) para fazer frente a nossos desafios. Juízes e CEOs estão, o tempo todo, julgando, gerenciando equipes e tendo de fazer chover.

A seara pública também apresenta características semelhantes às das corporações. A empresa “governo” talvez seja a maior do País, presente em todos os municípios, com mais de 10 milhões de funcionários. Existem, no serviço público, os conceitos empresariais de “lucro”, que para nós é o bom serviço prestado, e “acionistas”, o povo.

A pedido de **HSM Management**, ofereço aos CEOs um benchmarking de erros, acertos e habilidades para melhorar processos decisórios.

OS ERROS

Entre os erros que nós, juízes, cometemos, os piores são os de gestão; os jurídicos em geral podem ser corrigidos com recursos. Aplicar mal verbas limitadas ou escolher colaboradores incompetentes (ou desonestos) pode ter consequências desastrosas. Nossos erros podem ser sintetizados em cinco:

“Juizite”. Recorde-se da pior visão estereotipada que se tem de alguns juízes: distantes, arrogantes, donos da verdade, prepotentes. Pois estes existem de fato, lamentavelmente, e sofrem de “juizite”. De seu magnífico castelo, ditam ordens de modo arbitrário ou tirânico, ouvem pouco, escondem-se atrás da autoridade, especializam-se em indicar culpados para suas falhas. Esses juízes acabam sendo detestados por todos os seus stakeholders e sofrem uma vingança muito comum entre os servidores da Justiça: quando um juiz com “juizite” erra (e todos os seres humanos erram, cedo ou tarde), eles deixam o erro passar para frente. Já se há respeito e admiração, eles o alertam.

Encastelamento. O isolamento do cargo é comum, mesmo quando não há “juizite”. E, se juízes e parlamenta-

res podem se esquecer de seus jurisdicionados e eleitores, há também CEOs que se esquecem de seus funcionários e consumidores.

Pois uma das maiores causas da queda de potências é o encastelamento. Tende a ser fatal ignorar a marcha do tempo, as inovações tecnológicas, as mudanças no tecido e nas demandas sociais e tudo o que acontece lá fora.

O antídoto para o encastelamento é ouvir sempre, em especial as críticas mais ácidas, levando-as em conta.

Perda de foco e de sentido de missão.

Dizer “não” é sempre mais fácil. Existem juízes que usam toda a sua inteligência e todo o seu conhecimento só para dizer “não”. Enfrentam a montanha de processos extinguindo-os por motivos banais; tomam suas decisões não baseados no melhor direito, mas mirando promoções e bons relacionamentos. Preguiçosos, carreiristas, parciais e até mesmo “vendidos”, é como nós chamamos tais colegas. Repare que é uma forma de corrupção não pelo dinheiro, e sim pela comodidade ou pelo prestígio.

Já vi inúmeros CEOs agindo similarmente, interessados apenas em bônus imediatos, em participações em resultados e em convites para ir

para outra empresa com um pacote de benefícios mais atraente.

Vale a pena agir assim, mesmo quando se consegue o que se quer dessa maneira? Desconfio que não: o tempo costuma revelar e premiar quem tem o foco na missão. É melhor cumprir com dignidade os deveres do cargo e se esforçar sinceramente para conduzir a empresa para uma posição de maior respeito e resultados palpáveis, mesmo que isso leve mais tempo.

A maior longevidade e a respeitabilidade de algumas carreiras e empresas têm relação com essa escolha –longevidade é um bom resultado.

Medo. Juízes medrosos se acovardam diante dos riscos próprios da profissão. Alguns temem decidir contra os poderosos, grandes grupos políticos e econômicos; outros não querem condenar traficantes ou demitir funcionários corruptos; há até mesmo os que refugam ante conceder liminares ou alvarás de valores vultosos. Pior: alguns têm medo de... decidir!

Com isso, o mal às vezes triunfa, a justiça se perde, os processos se arrastam. Infelizmente, uma “empresa” como essa (uma vara, um órgão jurisdicional, é uma empresa) não vai à falência. Deveria, pois está “falida” moralmente.

SINOPSE

- **Juízes e presidentes de empresas costumam chegar ao alto da “cadeia alimentar” de seus respectivos sistemas como consequência de uma longa jornada de esforço, que exige muito preparo, competência e dedicação. Se há entre eles algumas diferenças – os juízes raramente são demitidos, enquanto os CEOs têm bônus anuais ou stock options; as empresas dos CEOs podem quebrar, mas os “conselhos de administração” são de baixa qualidade, as semelhanças são maiores.**
- **Na pós-modernidade da administração, em que áreas de conhecimento distintas se influenciam, um CEO pode aproveitar a experiência de um juiz para melhorar seu desempenho na hora de tomar decisões sob pressão, com limitação de recursos e com grande impacto potencial.**
- **Um juiz federal de sucesso comprovado compartilha 15 lições, entre erros que os juízes cometem e os CEOs poderiam evitar, acertos dos juízes que serviriam de benchmarking aos CEOs e habilidades exigidas dos juízes que seriam replicáveis no mundo corporativo.**

Existem CEOs que cometem o mesmo erro: são incapazes de tomar posição e, nos momentos críticos, de apontar uma direção. Talvez haja quase tantos fracassos por falta de decisão quanto por decisão errada. Nossos liderados, e as pessoas que dependem de nossas decisões, preferem uma decisão errada que se possa consertar à inércia que afunda a organização.

A boa notícia é que ainda não inventaram substituto para um líder que analise serenamente um cenário e indique o caminho que julga melhor. Basta sê-lo.

Não manutenção do conhecimento e não abertura aos mais jovens.

Um risco bastante comum entre os magistrados é o de parar de estudar, seja de modo amplo, seja em sua especialização. Por mais que as escolas de magistratura tentem evitar que isso aconteça, só a responsabilidade pessoal o evita.

Os CEOs também correm o risco da desatualização? Tudo indica que sim. Tanto juízes como executivos têm de tomar o cuidado de continuar estudando, o que inclui o duro reconhecimento de que estamos envelhecendo e o mundo, como dizem os poetas e os físicos, não para.

Além disso, há juízes antigos, assim como CEOs mais experientes, que possuem verdadeiro pavor dos jo-

Há juízes que usam toda a sua inteligência e todo o seu conhecimento para dizer “não”, porque é mais fácil

vens e suas ideias. Recusam-se a confraternizar e aprender com os mais novos e seus pensamentos aparentemente malucos (algumas vezes malucos mesmo, outras não). Fazem isso equivocadamente pensando-se seguros em seus cargos no topo da pirâmide. Isso acelera a defasagem. Quantos líderes você conhece que se tornaram velhos e defasados?!

OS ACERTOS

Os CEOs podem aprender com os juízes sobre como descobrir a verdade e quem tem razão em determinada questão: culpado ou inocente, procedente ou improcedente. Essa lógica será útil para, em uma decisão empresarial, saber para que lado pender, seja para investir ou não em uma linha de produtos, seja para instalar ou não uma nova filial, seja para contratar ou

não determinado profissional. Veja os cinco recursos que mais utilizamos:

Contraditório e ampla defesa.

Nesse sentido, a imagem de Têmis, a deusa da Justiça, vale mais do que mil palavras: ela é cega, munida de uma balança e de uma espada. A venda nos olhos faz com que ela atente para o mérito e não para quem está falando; a balança serve para pesar os dois lados de cada questão; a espada simboliza a capacidade de executar a decisão tomada.

Outro elemento revelador na imagem de Têmis, pouco lembrado, é seu pé amparado em uma tartaruga, que representa a cautela e o vagar que devem preceder uma decisão.

Transportando a simbologia para o mundo dos negócios, eu diria que também os CEOs precisam ouvir, sempre, os dois ou mais lados de uma questão – nem sempre o fazem –, dando mais atenção ao conteúdo dito do que à pessoa que o está dizendo. Nos tribunais, a idoneidade da testemunha é um dos elementos decisórios, claro, mas jamais pode ser o único. Como os juízes, os CEOs devem necessariamente cultivar e ter poder para que a decisão se converta em realidade; juízes e CEOs sem poder não servem de muita coisa.

Quanto ao vagar, a questão é mais complexa, pois sabe-se que o mercado pede agilidade. Porém ter um

SAIBA MAIS SOBRE

WILLIAM DOUGLAS

William Douglas é juiz federal no Rio de Janeiro, professor e escritor. Mestre em direito, pós-graduado em políticas públicas e governo, ele escreveu mais de 40 livros, totalizando 750 mil exemplares vendidos, entre os quais *As 25 Leis Bíblicas do Sucesso* (ed. Sextante) e *Como Passar em Provas e Concursos* (ed. Impetus).

A 4ª Vara Federal de Niterói, na qual Douglas é o juiz titular, está em primeiro lugar no ranking de produtividade produzido pela Corregedoria do Tribunal Regional Federal da 2ª Região (Rio de Janeiro e Espírito Santo), ao qual está vinculada. Também ganhou diversos prêmios relativos a gestão, e Douglas é constantemente convidado a apresentar seu modelo em órgãos públicos, desde o Supremo Tribunal Federal até instituições militares.



tempo mínimo de reflexão em meio à urgência e investir em planejamento e sistemas de informação que o municiem com elementos seguros para decidir são sinais da sabedoria de um CEO. E, caso ele tenha de tomar uma decisão muito urgente, vale ter o mesmo cuidado que os juízes têm com as liminares: que tome decisões firmes e sensatas, mas com um grau de flexibilidade e reversibilidade.

Provas, leis, doutrina, jurisprudência. Um julgamento, assim como uma tomada de decisão de negócios, nunca pode ser uma loteria, e sim o resultado de um processo de avaliação com dois momentos: o de descobrir a realidade dos fatos e o de estabelecer um juízo de valor.

O interrogatório para descobrir o que efetivamente ocorreu deve ser feito com a avaliação do conjunto de provas. O juiz pode escolher uma prova em que vai se basear para decidir, em detrimento de outras, mas deve fundamentar sua escolha. Assim, entre duas testemunhas, ou entre elas e uma prova pericial, ou entre laudos periciais conflitantes, o magistrado pode escolher que provas serão prestigiadas em relação a outras, desde que explique a escolha.

Definido o fato, cabe ao juiz verificar qual é a lei aplicável a ele, interpretando a lei (com a ajuda da doutrina e da jurisprudência) e adequando-a ao caso concreto.

Tais protocolos servem para que as partes possam fundamentar seus eventuais recursos e como proteção contra desmandos do julgador, derivados de preguiça, incompetência ou má-fé. Servem também ao próprio magistrado, porque, em suas explicações, ele revela seu raciocínio, sua honestidade e sua coerência de pensamento.

Os CEOs podem aprender muito com isso, evitando colocar-se na posição de oráculos. *[O quadro abaixo detalha o processo de avaliação.]*

Coerência e racionalidade. Um juiz, ou um CEO, pode decidir errado sem que isso afete sua credibilidade e honra – desde que se saia bem no processo até a decisão, com coerência e racionalidade. O que ninguém suporta é a adoção de “dois pesos e duas medidas” ou mudanças de humores. A incoerência e a irracionalidade deixam todos inseguros. Imagine, na empresa, um colaborador ter receio de falar com o líder porque ele está com mau humor. Quando tal irracionalidade ocorre,

além de atrasar decisões importantes, gera insegurança na equipe.

“Falar nos autos”. Quando a imprensa publica que os juízes só vão “falar nos autos”, significa que não se manifestarão sobre o assunto enquanto o processo estiver em julgamento. Essa prática tem um lado bom e outro nefasto. O bom é deixar o julgador limitado ao problema em debate, o que é a condição mais adequada para encontrar uma solução, porque evita a sedução dos holofotes e os riscos de levar em conta a opinião das multidões (ou da plateia) em detrimento dos elementos objetivos da causa. O nefasto ocorre quando alguém se utiliza desse princípio como recurso para não dar satisfação de seus atos, reduzindo a transparência de uma decisão.

Da mesma forma, quando um executivo leva os problemas da empresa para fora dela, discutindo estratégias, valores e políticas com terceiros, ele dá margem a fofocas e até a uma criminosa quebra de sigilo. Mas, se diante de uma demissão em massa, ou de um desastre ambiental, diz: “Nada a declarar”, ele age de maneira não ética, sem respeito a cidadãos e consumidores. Tagarelice não é coisa de líder; ele precisa saber falar no momento certo.

Conjunto de virtudes. O código de ética da magistratura contém listas de valores que, por mais clichês que pareçam, são sempre atuais e úteis. Equivalem ao guardrail da estrada, aquela mureta que ajuda o motorista a conduzir seu veículo sem sair da pista. Se você já dirigiu à noite em uma estrada mal sinalizada e sob nevoeiro ou tempestade, sabe do que estou falando. Muitos acham que os valores éticos tiram oportunidades e a capacidade de competir, mas o exemplo do guardrail é perfeito para demonstrar o contrário: sair da pista não é inteligente. *[Veja virtudes do código brasileiro no quadro da próxima página.]*

PERGUNTAS QUE OS JUÍZES SE FAZEM (E QUE OS CEOS DEVERIAM FAZER-SE TAMBÉM)

SOBRE PROVAS: Quais as provas produzidas? Onde estão os relatórios e estudos? Que pesquisas foram feitas? Foram ouvidas todas as pessoas necessárias (as partes, as testemunhas)? Não existe decisão responsável sem uma fase anterior de produção de elementos de decisão.

SOBRE LEIS: Qualquer que seja a área do conhecimento, já foram analisadas as leis que se aplicam àquele caso? Há uma infinidade de regras às quais as empresas também devem se curvar.

SOBRE DOCTRINA: Existe algum conhecimento científico, administrativo ou qualquer outro que seja aplicável àquilo que precisa ser decidido?

SOBRE JURISPRUDÊNCIA: Já ocorreram no mercado, no país ou no exterior casos semelhantes? No caso dos CEOs, como outros CEOs resolveram essa questão anteriormente? Esse é um bom momento para o benchmarking.

HABILIDADES

Algumas habilidades não são ensinadas nas escolas da magistratura ou nas de administração; costumam ser

VIRTUDES DO JUIZ SEGUNDO O CÓDIGO DE ÉTICA DA MAGISTRATURA QUE SERVEM AO CEO

- **Independência**, evitando indevidas influências externas e estranhas a seus deveres e atribuições.
- **Imparcialidade**, buscando nas provas a verdade dos fatos, com objetividade e fundamento, mantendo ao longo de todo o processo uma distância equivalente das partes, e evitando todo tipo de comportamento que possa refletir favoritismo, predisposição, preconceito ou discriminação.
- **Transparência**, documentando seus atos, sempre que possível, mesmo quando não legalmente previsto, de modo a favorecer sua publicidade, exceto nos casos de sigilo contemplado em lei.
- **Integridade pessoal e profissional**, mantendo comportamento digno, recusando benefícios e vantagens que possam comprometer sua independência, não utilizando bens públicos (no caso dos CEOs, bens da empresa) para fins privados.
- **Prudência**, adotando comportamentos e decisões que sejam o resultado de juízo justificado racionalmente, depois de observar argumentos e contra-argumentos disponíveis, à luz do conhecimento aplicável ao caso. Isso inclui, especialmente no processo decisório, estar atento às consequências potenciais.

O Código de Ética menciona ainda outras condutas esperadas, como diligência, dedicação, cortesia, sigilo profissional, conhecimento e capacitação.

aprendidas com mentores ou com a experiência prática, como estas cinco:

Lidar com ressentimentos, inveja e adulação. O exercício do poder gera, naturalmente, ressentimento em parte das pessoas. Se é fruto da inveja, ira ou outra mazela humana, não se sabe, mas é preciso precaver-se dos amigos que, na verdade, são inimigos ocultos, e, por isso, mais perigosos, e dos adulares, pois sua lealdade é inconstante e seus elogios e acobertamentos da verdade podem levar o líder a tomar decisões erradas.

“A assombração sabe...” Não é raro uma parte ou um procurador criar um

grande escândalo no balcão do juízo, onde todos são atendidos, agindo com grosseria ou abuso, e, diante da autoridade, comportar-se de modo ameno. O mesmo se aplica a funcionários, clientes e fornecedores de uma empresa. Por isso, juizes e CEOs precisam de assessores que digam as verdades, mesmo as incômodas. Parafrazeando a sabedoria popular, assombração não gosta de aparecer para quem tem poder.

Curva de Laffer. Ao estudarmos direito financeiro e tributário, aprendemos sobre a “curva de Laffer”, gráfico que demonstra que, para aumentar a receita tributária, não basta ir aumentando as alíquotas ou a quantidade de

tributos. A receita só aumenta até determinado nível; quando há abuso e excesso de tributação, ela começa a diminuir, por sonegação ou por redução das atividades econômicas que compõem a base de arrecadação. A curva de Laffer tem aplicação em todas as áreas. No caso dos executivos, quando eles abusam de sócios, parceiros, clientes, fornecedores, acionistas ou subordinados, o “ganho” pode até subir, mas depois cairá. Um negócio é bom quando é bom para os dois lados.

Responsabilização futura. Os juizes devem lembrar que estão sempre sendo observados: servidores, partes, advogados, Ministério Público, Tribunais de Contas, imprensa e sociedade nos vigiam. Da mesma forma, os CEOs têm os balanços, os conselhos de administração, os acionistas e, mais que tudo, o mercado a vigiá-los. Isso nos torna solitários e exige que ajamos com a noção antecipada da responsabilização futura sobre tudo.

Saúde e qualidade de vida. Existe um longo debate sobre se qualidade de vida prejudica ou auxilia a produtividade e sobre até que ponto é possível equilibrar sucesso no trabalho com paz e harmonia dentro do lar. Juizes tendem a minar a vida pessoal, assim como CEOs. Sou seguidor de Sun Tzu, o general chinês que tanto influencia as empresas; segundo ele, “a arte da conquista é conquistar sem destruir”. Isso inclui não destruir a vida pessoal.

UM MUNDO MELHOR

Gosto de ser juiz porque vez ou outra, ainda que não sempre, consigo fazer justiça e restaurar o que é bom e direito. Mesmo quando não o consigo, sei que fiz meus melhores esforços para tanto.

Ser juiz é um lugar privilegiado, onde posso tornar o mundo um lugar melhor. O mesmo privilégio têm os presidentes de empresas. Não desperdice a oportunidade. ■

“A arte da conquista é conquistar sem destruir”, isso inclui não destruir a vida pessoal