

QUAL É A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO PARA QUE OS OPERADORES DE DIREITO EXERÇAM SUAS ATRIBUIÇÕES COM EFICIÊNCIA E EFICÁCIA?

WHAT IS THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT FOR ENSURING THAT
LEGAL OPERATORS PERFORM THEIR DUTIES WITH EFFICIENCY AND
EFFECTIVENESS?

Ciências Sociais Aplicadas • 23/07/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/784582667](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/784582667)

Célia de Oliveira de Santana

RESUMO

O artigo aborda o papel dos operadores de direitos, profissionais essenciais no sistema jurídico, enfrentando desafios como burocracia e alta carga de trabalho. Destaca a importância da gestão para aumentar produtividade, principalmente no setor de trabalho do conhecimento, onde a qualidade é crucial. Apresenta conceitos de produtividade, estratégias de planejamento, organização, direção e motivação, enfatizando a necessidade de gestores competentes com habilidades técnicas, interpessoais e conceituais. Ressalta que a gestão eficiente, alinhada à teoria e prática, é fundamental para o sucesso organizacional. Utilizou-se método hipotético-dedutivo, com levantamento bibliográfico, trazendo resposta a importância da gestão para os operadores do direito.

Palavras-chave: gestão para operadores do direito; planejamento; organização; direção e controle.

ABSTRACT

The article addresses the role of legal professional, who are the backbone of the legal system, facing challenges such as bureaucracy and high workload. It highlights the importance of management tools to increase productivity, especially in the knowledge work sector, where quality is crucial. It presents concepts of productivity, planning strategies, organization, leadership, and motivation, emphasizing the need for competent managers with technical, interpersonal, and conceptual skills. It underscores that efficient management, aligning theory with practice, is fundamental for organizational success. A hypothetical-deductive method was used, along with a bibliographic review, providing insights into the importance of management for legal professionals.

Keywords: management for legal professionals; planning; organization; leadership; control.

1. INTRODUÇÃO

No contexto contemporâneo, a gestão eficiente emerge como elemento fundamental para garantir que os operadores do Direito desempenhem suas funções com alto grau de eficiência e eficácia. Os operadores do Direito, compreendidos como juízes, promotores, advogados, defensores públicos, servidores e demais profissionais envolvidos na aplicação, interpretação e execução das normas jurídicas, desempenham papéis essenciais no funcionamento do sistema legal e na busca pela justiça. Apesar de sua alta qualificação técnica, esses profissionais enfrentam diversos desafios, como problemas de produtividade, burocracia, morosidade processual e sobrecarga de trabalho, que podem comprometer a obtenção dos resultados desejados.

A complexidade do setor jurídico, caracterizada por atividades diversas e demandas variadas, exige uma gestão que vá além do conhecimento técnico, incorporando princípios de administração capazes de otimizar recursos, processos e pessoas. Assim, a gestão eficaz se apresenta como uma ferramenta indispensável para maximizar o desempenho organizacional, aprimorar a qualidade dos serviços prestados e assegurar o cumprimento dos objetivos institucionais. Como destacado por autores como Peter Drucker, a gestão deve ser compreendida como uma responsabilidade que abrange tudo aquilo que impacta o desempenho de uma organização, promovendo a racionalização de atividades e a tomada de decisões fundamentadas.

Este artigo busca analisar a importância da gestão na atuação dos operadores do Direito, evidenciando como práticas gerenciais bem estruturadas podem transformar o desempenho profissional,

contribuir para a eficiência do sistema jurídico e fomentar uma cultura de excelência no exercício de suas atribuições. Para isso, foi explorado o conceito de gestão, suas funções essenciais e as habilidades necessárias para que esses profissionais possam exercer suas funções de maneira mais eficaz, alinhando-se aos princípios de produtividade, qualidade e resultados.

A pesquisa utilizou o método de abordagem hipotético-dedutivo e análise de conteúdo como metodologia, além de recorrer à pesquisa bibliográfica, por meio da coleta de informações em livros e artigos de autores renomados na área de gestão. O artigo está estruturado em três partes: a primeira, esta introdução; a segunda, apresenta a análise dos conceitos de gestão e seu uso pelos operadores do Direito, com o objetivo de garantir que esses profissionais possam aplicar tais conceitos e desempenhar suas atribuições de forma eficiente e eficaz; por fim, as considerações finais demonstram que a adoção de práticas de gestão torna o exercício profissional mais eficiente e eficaz.

2. DESENVOLVIMENTO

Os operadores de direitos são profissionais que atuam na aplicação, interpretação e execução das normas jurídicas. Eles desempenham funções essenciais no sistema legal, garantindo a justiça e o cumprimento das leis. Diz-se serem eles: juízes, promotores, advogados, defensores, servidores, entre outros. Todos eles fazem parte de uma organização que pode ser pública ou privada.

Apesar da alta qualificação técnica dos operadores de direito, muitos desses profissionais enfrentam desafios de produtividade, burocracia, morosidade. Mesmo os mais competentes tecnicamente

enfrentam desafios que lhes tiram o foco, como altos volumes de trabalho, distribuição de tarefas entre seu pessoal, seleção de auxiliares competentes, cumprimento de prazos, atendimento a clientes, aquisição de novos clientes, atendimento de demandas variadas por parte de seus auxiliares, aprovação de escalas e plantões, remuneração da equipe, motivação do seu pessoal, criação de um ambiente de trabalho produtivo, *networking* pessoal e para sua organização, revisão ou elaboração das peças sob sua responsabilidade direta, enfim, atividades que, se não geridas com profissionalismo, podem levar a organização a um nível não ótimo de desempenho.

Operadores de direito são trabalhadores de conhecimento, prestadores de serviços que envolvem aplicação de conhecimento. O mais importante ativo de qualquer instituição do século XXI, segundo Drucker (1999, p.135), quer privada quer não, será seus trabalhadores do conhecimento e sua produtividade.

Importante, neste ponto, entender-se por produção o volume absoluto do resultado de um trabalho, medido por unidades como metros, quilos, valores financeiros, clientes atendidos, faturamento em termos financeiros, enfim, quantidades físicas resultantes (produto) de um processo de trabalho. Até cerca de 150 anos, media-se a produção apenas do trabalho manual – assentamento de tijolos, colheita agrícola etc. Em torno de 1880 foi que Frederick Taylor começou a introduzir o conceito de produtividade – termo em si que não tem sequer cem anos, portanto. Ele foi o primeiro estudioso do trabalho que tinha experiência no trabalho braçal. Os anteriores, Marx inclusive, nunca tinham executado trabalhos manuais e sequer tinham observado com cuidado como o trabalho manual em si era executado. Foi a partir dos estudos e das práticas de Taylor que a

produtividade do trabalho do homem vem crescendo mais de 3% ao ano, composta, desde 1880. Isso permitiu o crescimento exponencial da riqueza produzida pelo homem no século XX.

Fica claro, portanto, que se produção é medida absoluta, produtividade é medida relativa. Ela mede a produção por unidade de fator aplicado. Ela mede quanto rende cada fator de produção em um determinado período. Assim:

- Pessoa: quilos por homem/hora; pessoas atendidas por homem/hora; faturamento por homem/mês; lucro por pessoa/ano; e muitos outros.
- Dinheiro: rendimento por mês; lucro por ano; etc.
- Instalações: venda em R\$ por metro quadrado de loja; faturamento em R\$ por caixa de supermercado; etc.
- Equipamentos: quilos por hora máquina; metros por hora máquina; etc.
- Materiais: quilômetros por litro de gasolina x álcool; água por litro de refrigerante; farinha por quilo de biscoito; calças por metro quadrado de tecido; litros de tinta por metro quadrado de parede; etc.
- Tempo: novos clientes por mês; processos encerrados por mês; novos produtos por ano; etc.

Nesse momento muitos lançam a questão: mas, e a qualidade? A qualidade só existe no produto ou serviço que pode ser consumido pelo cliente. Produtos e serviços que têm falhas não podem contar

como produção. Conta-se o tempo trabalhado nele, mas não o *output*, ou produto, pois este está inutilizado. O tempo trabalhado, mas que não resultou em produção denomina-se improdutividade, ou ineficiência. No setor de prestação de serviços a qualidade tem que ser levada ainda mais a sério, uma vez que o serviço é consumido na hora mesma em que é prestado. Não se estoca serviço, não se refaz serviço. O que foi feito e apresentou falhas é substituído por outro serviço, não mais pelo anterior. O serviço falho já foi descartado, exige que se faça um novo serviço, mesmo aproveitando excertos do primeiro.

Nos tempos atuais, o setor de serviços – produção do trabalhador do conhecimento – tem crescido, inclusive suplantando a manufatura e a agricultura como produtores de riqueza.

O grande desafio da atualidade é fazer os trabalhadores do conhecimento serem produtivos, como o foi com os trabalhadores manuais. Nos dois, as máquinas ajudam grandemente. Mas não substituem o conhecimento que só o homem possui.

Qual o fator mais relevante que leva à maior produtividade, ao maior rendimento, à maior eficiência?

A Gestão.

Seja que tipo de trabalho for, a sua Gestão é que trará o rendimento desejado. Importante que se entenda Gestão como “a ferramenta específica, a função específica, o instrumento específico para que as instituições sejam capazes de produzir resultados” (Drucker, p. 39). O paradigma final da nova Gestão é: “A preocupação e a responsabilidade da Gestão é tudo o que afeta o desempenho da

instituição e seus resultados – quer dentro ou fora dela, quer sob seu controle ou totalmente além dele” (Drucker, p. 40).

Além de Peter Drucker, outros autores têm formulado excelentes definições para Gestão, contribuindo para que a prática da Gestão seja aprimorada e traga mais resultados.

Segundo Robbins e Decenzo (2004, p.6), gestão “se refere ao processo de fazer com que as coisas sejam executadas com eficácia e eficiência, por meio de outras pessoas e com elas”. Três expressões merecem destaque e entendimento: eficácia, eficiência e processo. Processo é o conjunto de atividades requeridas para se completar um produto ou serviço. Eficiência é a produtividade, o rendimento, do uso que se faz dos recursos aplicados nas atividades de um processo. Eficácia é fazer a coisa certa, aquilo que os *stakeholders* requerem, a entrega final que satisfaz o Cliente. O conceito de *stakeholder* merece explicação. *Stakeholder* é todo aquele que tem interesse, risco, influência ou que de alguma forma é afetado pelo desempenho da organização. São seus acionistas, seus gestores, seus funcionários, seus fornecedores, seus clientes, a comunidade em que está e o Estado. Todos esses *players* são, de alguma forma, afetados pelos resultados de uma organização, e cada um deles espera que a organização contribua com algo: lucro, remuneração, salários e benefícios, pagamentos em dia e justos, produtos ou serviços de acordo com sua especificação, empregos e cuidados ambientais, responsabilidade social, e os impostos.

Já Maximiano (2024) é simples e objetivo: “Gestão é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos”.

O renomado autor Chiavenato diz que “a Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos” (Chiavenato, 2000, p.7). A amplitude dessa definição mostra que a Gestão é aplicável, e necessária, em todas as frentes da vida humana, em organismos simples e complexos, em todos os setores de atividade, em organizações imensas ou muito pequenas. Poucas são as situações que particularizam uma determinada organização para além das técnicas de gestão. Para a imensa maioria cabem os conceitos, a ciência e as técnicas da Administração.

Certo (2008, p. 5) afirma que “administração é o processo que permite alcançar as metas de uma empresa, fazendo uso do trabalho com e por meio de pessoas e outros recursos da empresa”.

Paulo Roberto Motta, em seu livro “A Ciência e a Arte de ser Dirigente” explora com profundidade a questão do Gestor, do Administrador, do Dirigente. Diz ele:



A gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm que ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante (Motta, 1991, p. 26).

Para ele, o domínio das técnicas administrativas, dos métodos de gestão ajudam para melhorar estruturas e procedimentos. Mas o mais importante é a rara capacidade gerencial, “pois exige

habilidades mais complexas: capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas” (Motta, 1991, p. 27). Ainda deles se exige “grande capacidade de negociação entre interesses e demandas múltiplas e de integração de fatores organizacionais cada dia mais ambíguos e diversos” (Motta, 1991, p.27).

Já deve ter sido percebido que no escopo deste artigo está a se utilizar livremente as palavras gestão e administração como iguais, como muitas vezes se usa *management* e *administration* como iguais na língua inglesa. Há especificidades em cada palavra cuja análise ultrapassa o propósito deste artigo. Pelo que já foi visto, uma organização produtiva, que alcança os resultados desejados, requer um Gestor competente, ou um Administrador competente, que conheça administração, seus princípios e conceitos. Esse conhecimento facilita muito nos momentos de decisão e dúvida: “sempre que estiver em dúvida ou indeciso, volte ao conceito”. O psicólogo social Kurt Lewin (1890 – 1947) tem uma frase famosa e muito útil: "Não há nada mais prático que uma boa teoria". Nas teorias, nos conceitos, estão todas as respostas paratudo o que se necessita para que a Organização tenha o sucesso desejado.

Henry Mintzberg apresentou em seu livro de 1973 *The Nature of Managerial Work*, as habilidades do gestor, a cada nível em: habilidades conceituais, habilidades interpessoais (*soft skills*) e habilidades técnicas (*hard skills*). As habilidades conceituais se relacionam ao “saber pensar” (Knowledge – conhecimento), o ter visão ampla e sistêmica da organização, pensamento abstrato, identificação, diagnóstico e resolução de problemas, planejar e implementar estratégias. As habilidades interpessoais são ligadas ao lidar com pessoas, comunicar com elas, liderá-las, motivá-las, ter

empatia, resolver conflitos. Já as habilidades técnicas são o saber fazer, lidar com materiais, equipamentos e processos, ter o domínio prático do trabalho. O Gestor de nível mais alto precisa ter muitas habilidades conceituais, algumas habilidades interpessoais e algumas poucas habilidades técnicas. O Gestor de nível médio precisa de equilíbrio entre as três, todas importantíssimas para ele. O Gestor de nível operacional precisa ter algumas poucas habilidades conceituais, algumas habilidades interpessoais e o predomínio das habilidades técnicas. Em outras palavras, o Alto Escalão tem que saber pensar, tem que ter conteúdo amplo para enxergar o quadro maior, para ver oportunidades, tem que estar atualizado, e muito “antenado”. O Escalão Médio tem que saber lidar com pessoas mais que tudo, para que através delas se implemente o que o Alto Escalão determinou, tem que entender o porquê se está pedindo, e saber ligar com as atividades técnicas do negócio. Já os Gestores Operacionais têm que saber fazer, dominar o “*know how*” das atividades que compõem os processos, conhecer equipamentos, instalações, sistemas de operação.

Ainda segundo Mintzberg, gestores têm basicamente dez papéis a representar, agrupados em três: Interpessoais – Figura de proa, Líder, Elo (ligação); Informacionais – Monitor, Disseminador, Porta-voz; Decisórios – Empreendedor, Controlador de Distúrbios, Alocador de Recursos, Negociador.

E quais as funções que cada nível desempenha para demonstrar suas habilidades?

Todos os Gestores de uma organização devem dominar, em seu nível, as funções de Planejamento, Organização, Direção e Controle. Cada função, por sua vez, contempla vários detalhes.

O planejamento é dividido em estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico é responsabilidade da Alta Cúpula. É um processo com duas etapas: o “Core” Ideológico e a Visão de Futuro. No “core” ideológico estão esclarecidos os valores, as crenças fundamentais da Organização, aquilo em que se assenta a Organização, seus alicerces. Estes serão seguidos mesmo que causem prejuízo esporádico à Organização. Devem ser definidos pelos fundadores ou pioneiros, de preferência. Em sintonia com esses valores, é definida ou explicitada a Missão da Organização, seu propósito maior, aquilo que ela busca alcançar, e que estará sempre perseguindo. Essa parte da Visão da Organização é permanente, não muda, por mais que tudo mude no seu ambiente. É levada tão a sério que, quando a Kodak foi produzir câmeras digitais ela demorou pois teve que mudar sua missão, que era fotografia. Isso a tirou do mercado de câmeras digitais, uma invenção sua, mas que ela teve que descartar por não fazer parte de seus valores e missão. Já a Visão de Futuro é dinâmica, acompanha os desafios e as oportunidades do ambiente em que se insere a organização. É composta por Objetivos – em média para os próximos cinco anos – e descreve como eles serão comunicados aos *stakeholders*. Os Objetivos devem ser, segundo os autores dessa formatação metodológica, BHAGs (*Big, Hairy, Audacious, Goals*) ou, numa tradução livre, “Metas Grandes, Cabeludas e Audaciosas”. Devem ser “arrogantemente desafiadoras”: faturar 20 vezes mais até daqui a 10 anos; ter o maior número de clientes atendidos no estado em 8 anos; etc. Isso deve ser comunicado de forma extraordinária, altamente motivadora, de forma inesquecível. A Microsoft reuniu dezenas de milhares de funcionários no Safeco Field, um estádio de beisebol, em Seattle, EUA, em 2011 para explicar como eles iriam crescer mesmo após sua empresa ter sido dividida em duas pela FTC - *Federal Trade Commission dos Estados Unidos* por práticas

monopolistas. Como é sabido, seu crescimento aumentou depois disso. Ninguém abaixou a cabeça ou se resignou.

Tendo o Plano Estratégico elaborado, a Gestão da Organização precisa fazê-lo ser executado. Outros tipos e níveis de planejamento estão à disposição dos Gestores. No nível tático tem-se Políticas e Normas, Regras e Procedimentos (POPs), Orçamentos, e outras ferramentas de Planejamento fundamentais para a implementação adequada do Plano Estratégico. Essas atividades cabem ao Gestor de Nível Tático, ou Gestor Médio, o intermediário entre os comandos da cúpula e os operadores da organização. Eles “traduzem” estratégias em operação, planos em execução.

A função que segue a do Planejamento é a função Organização, que é a correta alocação dos recursos onde eles serão mais produtivos no sentido de alcançar os Objetivos definidos no Plano Estratégico. Segundo Maximiano (2024) a função organização é o “processo de dispor qualquer coleção de recursos em uma estrutura que facilite a realização de objetivos”. (...) Nas organizações, “a estrutura organizacional define a autoridade e as responsabilidades das pessoas, como indivíduos e como integrantes de grupos”, (...) bem como “define a comunicação entre pessoas e grupos”. A estrutura de uma organização é representada graficamente por um “organograma”. Drucker (1999) afirma que a estrutura segue a estratégia, ou seja, se não houver uma estratégia bem definida, a estrutura não garantirá resultados. Tendo estratégias bem definidas, a organização tem muitas alternativas de estruturas para seus recursos. Infelizmente, muitos Gestores acabam desenhando organogramas copiando de outras organizações, mas não tendo verificado se essa formatação vai atender aos objetivos traçados no Plano Estratégico da sua empresa. Saber escolher requer

conhecimento e julgamento dos gestores maiores da organização. No caso da departamentalização das pessoas, várias são as alternativas de estruturas: Quantidade de pessoas, Turnos, Função, Território, Produtos, Clientes, Processos, Orientação de Marketing, além das novas estruturas testadas mais recentemente em diversas organizações, algumas com excelentes resultados. É o caso das estruturas horizontais ou por processos, estruturas por Equipes – desde equipes autogeridas até equipes tipo beisebol, orquestra e dupla de tênis, de Drucker –, estrutura de Redes, dentre outras. O saber quais as habilidades dos colaboradores e inseri-los nos processos corretos é um passo básico para a maximização da eficiência operacional, aquela que leva aos lucros e resultados positivos solicitados pelo Plano Estratégico. Formar equipes com alta sinergia, com personalidades requeridas pelo processo, é outro fundamento: entendimento, coesão, comunicação quase telepática, fazem equipes de alto desempenho. Compor equipes com pessoas não compatíveis é receita para o fracasso, para a organização entrar em entropia, mesmo que seja “apenas” dispersão de energia. Difícil de reverter. Custosa. O mesmo se aplica aos outros recursos: dinheiro mal aplicado, mesmo que seja em ativos para aplicações operacionais, mesmo que seja em formar provisões, mesmo que seja em buscar maximizar *cash surpluses*. Instalações e equipamentos esteticamente atraentes, porém, difíceis para o uso diário e a maximização da eficiência. Distrações e desvios de atenção levando a tempo perdido e, óbvio, perda de eficiência. Esta falha é frequente nos níveis mais altos da pirâmide organizacional, sendo práticas de gestão de tempo mandatórias para que a eficiência cubra toda a organização.

A função em seguida – Direção – é frequentemente entendida como administração por si só. Mas, sem as funções anteriores, a gestão fica

incompleta e de difícil implementação. A Direção compreende três importantes habilidades do gestor: Comunicação, Motivação e Liderança. Por Comunicação dentro de uma organização entende-se o intercâmbio de pensamento e informações pelo qual as pessoas se ligam numa organização, a fim de alcançarem o objetivo definido pelo Plano Estratégico. Ou seja, ter boas respostas para as seguintes questões: Quem? Diz o que? Para quem? Em ou por que meio? Com que efeito? Isso, tanto na comunicação oral, escrita ou não verbal.

A habilidade de Comunicação importa no sentido que o bom gestor é compreendido pelo seu pessoal, de todos os níveis. Uma mensagem pode receber muitos e diferentes ruídos entre sair do emissor e ser recebida pelo receptor. Esses ruídos distorcem a mensagem original, e o que o emissor queria dizer acaba diferente do que o receptor entendeu. A isso se denomina quebra de comunicação. Podem ser falta de conhecimento dos planos da empresa, mensagens mal expressas, má articulação e dicção, bases de conhecimento diferentes (traduções imperfeitas), palavras com significados diferentes para as partes, suposições não esclarecidas, desatenção, má escuta, retenção pobre, medo, não conhecimento dos códigos da organização, falta de confiança no Emissor, avaliação prematura, ou prejulgamento, durante a emissão da mensagem, e omissão de comunicação.

Como minimizar barreiras à comunicação? a) Clareza: usar linguagem comum a emissor e receptor(es), emissão articulada, traduções bem refletidas, meios (*mídia*) corretos para os propósitos da comunicação, esclarecimento de suposições e de possíveis significados diferentes. b) Atenção: emissor e receptor precisam estar concentrados no processo e na mensagem, observar sinais não verbais de desatenção, repetição do que foi ouvido, e expressar a

mesma ideia com palavras diferentes. c) Integridade: o emissor deve seguir a estrutura organizacional, sem *by passes*, buscar fortalecer os níveis intermediários (níveis intermediários muitas vezes traduzem melhor), reconhecer a existência da rede de comunicação informal e utilizá-la estrategicamente, utilizá-la para buscar informações e detalhes que de outra forma nunca chegariam ao gestor, utilizá-la para formatar atitudes e comportamentos, mas jamais utilizar essa organização informal para dar ordens ou instruções de ação.

As habilidades de liderança são pré-requisitos de um gestor eficiente. Por liderança entenda-se a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. (Hunter, 2004) Todos os recursos citados anteriormente podem e devem ser gerenciados. Mas as pessoas, estas devem ser lideradas. Autores que estudaram e estudam liderança, diferem-na do conceito de poder e a completam com o conceito de autoridade. Por poder entenda-se forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, devido sua posição ou força, mesmo que a pessoa não queira fazê-lo. Por sua vez, autoridade é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de bom grado o que você quer, devido sua influência pessoal sobre elas. O poder está ligado à imposição, ao autoritarismo. A autoridade requer liderança. Daí poder-se dizer que o autoritarismo corrói a autoridade. Há uma lista enorme de estilos de liderança, e é interessante ao gestor estudar os mais comuns, como a liderança organizacional, a teoria abrangente (a eficácia decorre de interação líder, grupo e situação), os sistemas administrativos de Rensis Likert (Explorador-autoritário, Benevolente-autoritário, Consultivo, Participativo-sistema de grupo). Aqueles gestores preocupados em aprimorar seu estilo de liderança devem refletir sobre os seguintes aspectos:

Conscientização do seu papel como líder e conhecimento das teorias de apoio a esse comportamento; *Empatia* para identificar as necessidades e desejos de seu pessoal; *Objetividade* via autocontrole e desenvolvimento do hábito de análise não emocional; *Autoconhecimento* principalmente dos efeitos de suas atitudes e hábitos sobre as demais pessoas.

Existe uma habilidade que faz um gestor se destacar no papel de direção. É a de motivação. "Gerenciar e motivar pessoas tem a ver com descobrir mecanismos para torná-las competentes e explorar ao máximo seu potencial de desempenho. " (Boyett, 1999). Vários autores se notabilizaram ao publicar suas teorias sobre motivação. Um dos mais conhecidos é Abraham Maslow (1908-1970), com sua Hierarquia das Necessidades, ou Pirâmide de Necessidades, cuja ideia central é que diferentes pessoas apresentam diferentes necessidades nos diferentes estágios de sua vida profissional. Dependendo das necessidades, há algo que motiva o indivíduo a buscar satisfazê-la, e uma vez esta satisfeita, mesmo que ainda não totalmente, o indivíduo já demonstra outra necessidade que requer outra motivação. Ele começa pelas necessidades fisiológicas – comer, beber, dormir, fazer sexo, ... ; passa para as necessidades de segurança – liberdade, segurança física e da propriedade, ambiente saudável e pacífico; daí para as necessidades sociais de pertencimento a grupos, família, amigos, comunidade; seguem então as necessidades de estima ou *status* como aprovação, reconhecimento, destaque dentro da família, do grupo de amigos, da comunidade; e finalmente, a necessidade de autorrealização, em que busca crescimento social, religioso, de conhecimento, que o faça se sentir bem consigo mesmo independentemente do que possam pensar os outros. O líder entende em que fase de necessidade seu pessoal está, e os motiva de acordo.

Outro autor bastante influente nos estudos sobre liderança é Frederick Herzberg (1923-2000), com sua Teoria dos dois Fatores. Herzberg observou que dois fatores levam as pessoas a desempenharem bem seu trabalho: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Os higiênicos são aqueles que não motivam, mas que, se deixarem de existir, desmotivam: salários adequados, benefícios, ambiente agradável e condições físicas de trabalho, e outros fatores internos da empresa. Mesmo tendo importância, esses fatores podem gerar obediência, mas não engajamento real. É preciso que a gestão ofereça fatores que realmente motivem seu pessoal, que os faça cúmplices do atingimento dos objetivos da empresa: projetos e metas desafiadoras, autonomia, inovação, reconhecimento, oportunidades claras de desenvolvimento profissional e até pessoal, cultura organizacional de pertencimento e autorrealização, são fatores motivadores. No entanto, o que motiva um indivíduo não necessariamente motiva o outro. Entre em ação o julgamento e o conhecimento que o Gestor tem de seu pessoal.

Já Douglas McGregor (1906 – 1964) desenvolveu a Teoria de Motivação X e Y. A teoria X presume que as pessoas são preguiçosas, não têm apreço nem apego ao trabalho e, portanto, precisam de pressões externas que as façam produzir, como procedimentos, supervisão sempre presente, normas disciplinares, e até medo. Já a Teoria Y parte do pressuposto que as pessoas são automotivadas, gostam do que fazem e o fazem bem, assumem responsabilidade, formam um ambiente de trabalho produtivo e de confiança mútua.

Para fechar o ciclo PODC, é preciso compor a função Controle. Esta função gerencial apresenta imensas diferenças com outra função existente nas organizações: a de fiscalização. A fiscalização tem a função de verificar se procedimentos, normas e diretrizes das

organizações estão sendo implementadas integral e corretamente. Essa função apoia o esforço de *compliance* nas organizações. Ela termina com um relatório que apresenta os fatos encontrados, confronta-os com diretrizes pré-estabelecidas, e sugere mudanças. A função controle difere grandemente de fiscalização, pois confronta o produto realizado com o planejado, apresenta dados que permitem aos

Gestores analisar o desempenho de suas áreas contra aquilo que foi desenhado nos planos, principalmente indicadores chave de desempenho como produção, produtividade (horas ganhas x horas trabalhadas), cumprimento de prazos, pontualidade de entrega, qualidade, retrabalho, entre outros. A análise dos resultados pelo Gestor permite duas tomadas de decisão: definir medidas corretivas para corrigir, se possível, os desvios, ou identificar causas de desvios positivos (pois esses, se corretos, podem ser incorporado nos procedimentos), e, importante, indicar mudanças nos próximos planos (objetivos, táticas, processos, e mudanças em outros fatores de resultados) ou mesmo processos de planejamento. O processo de controle requer que a organização tenha objetivos, planos, estratégias, e as realizações sejam comparadas com o que foi planejado.

Assim, uma vez executadas as funções gerenciais anteriores – planejamento, organização, direção – a função Controle acaba consistindo no processo gerencial de obter, organizar, dispor e analisar informações para tomar ações corretivas sobre a execução e apoiar a elaboração de novo planejamento, com vistas a atingir os objetivos da organização com eficiência e eficácia. Nessa função, é preciso definir Pontos Críticos de Controle – PCC – relacionados à qualidade, custo, entrega, moral, segurança. Cada processo precisa

ter um ponto em que controles são instalados para que esses elementos sejam registrados e analisados. Esses PCCs colhem dados, que ao serem analisados pelos Gestores, se transformam em informações, com base nas quais decisões são tomadas. Dados não transformados em informações pouco ou nada servem. Não são informações. Decisões gerenciais tomadas sem informações, ou com base em dados não corretamente avaliados, causam mais danos que benefícios às organizações.

Para a colheita de dados, podem os Gestores fazer inspeções visuais, implantar sistemas informatizados que contam e medem, utilizar questionários e sistemas de *feedback*, códigos de barra e seus leitores, Query Codes, relatórios escritos ou verbais, gráficos e mapas, escalas de serviço e plantões. Alguns dados devem ser coletados no fim do processo, outros no meio destes, e outros até antes do início do processo. Para ser eficaz, um sistema de coleta de dados deve ser focado nos objetivos estratégicos, ser preciso, ser disponibilizado ao Gestor o mais próximo possível do acontecimento, ser objetivo e direto ao ponto, sua coleta deve ser menos custosa que o processo que pretende controlar, os envolvidos devem aceitar as métricas e os dados colhidos, maior atenção deve ser dada aos desvios do plano.

Nesta era de controles digitais, alguns alertas precisam ser observados: Na TI, o T não pode ser mais importante que a I; além do custo contábil é preciso ter o controle dos resultados; controlar não só o custo operacional como o custo da toda a cadeia econômica – forçado pela mudança de cost-led pricing para priced-led costing; informações não só sobre custos mas muito sobre criação de riqueza; ter bons dados financeiros tradicionais; ter dados sobre produtividade de recursos chave; coligir dados sobre as core

competences e desempenho inovador. A organização dos dados coletados para serem analisado e transformados em informações e apoiar a tomada de decisões gerenciais tem hoje muitas formas, principalmente devido aos sistemas digitais. Veem-se organizações com excelentes *dash boards*, que são gráficos que trazem os principais indicadores de desempenho – KPIs ou Key Performance Indicators – da empresa toda ou de cada área estratégica. Algumas poucas organizações utilizam o *Balanced Score Card* (BSC) criação de um consultor de empresas, ligado à KPMG consultoria, – David P. Norton – e de um acadêmico – Robert S. Kaplan, em torno de 1990. O objetivo era definir e organizar indicadores que fossem além dos tradicionais contábeis e financeiros, e inserissem outros que mostrassem se a empresa estaria criando valor econômico para o futuro. Após pesquisas e entrevistas com Executivos de dezenas de grandes corporações, chegaram ao desenho do BSC. Os indicadores foram agrupados em quatro: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. Eles devem refletir a missão e a estratégia da empresa, e facilitar a gestão estratégica. As Medidas Financeiras devem mostrar indicadores como Receita; Mix da Receita: por setor atendido, por especialidade, por profissional, por região geográfica, por produto etc.; Receita e Despesa total e por funcionário; Lucro e Lucratividade; ROI (*Return Over Investment* ou Retorno sobre Investimento) e EVA (*Economic Value Added* ou Valor Econômico Adicionado), entre outros. As Medidas da Perspectiva dos Clientes/ Parceiros devem mostrar métricas como: Lucratividade dos clientes; Captação de clientes; Retenção de clientes; Satisfação de clientes; Participação de mercado (*market share*) e outras relevantes. As Medidas dos Processos Internos apresentam indicadores como:

Eficácia do ciclo de Produção (tempo de processamento / tempo de *throughput*); Defeitos; Rejeição; Retrabalho; Devoluções; recalls; uso de garantia; Produtividade (Horas Ganhas x Horas Trabalhadas); Estoque: giro, itens em falta; Inovação: % vendas de novos produtos; tempo de desenvolvimento de novo produto (x concorrente), etc. O outro grupo apresenta medidas de Medidas de Aprendizado e Crescimento: número de inovações internas, novos processos; número de sugestões por funcionário; número de sugestões implementadas e economias obtidas; renovação da linha de produtos; reciclagem da força de trabalho; taxa de cobertura de cargos estratégicos; dentre outras.

É tarefa do Gestor analisar os indicadores, entender seu significado, utilizar técnicas de resolução de problemas e tomar ações corretivas para que os desvios encontrados sejam corrigidos e buscar, a um só tempo, evitar que eles voltem a ocorrer.

Importante o Gestor conhecer e ter forte consciência deste quadro, deste *frame*, que são suas funções, para que as técnicas que surgem e mesmo as já existentes, sejam aplicadas no contexto correto. Usar ferramenta errada num trabalho causa resultados indesejados. Portanto torna-se obrigatório ao gestor escolher a ferramenta certa para o trabalho certo. Esse conhecimento e essa percepção separam os Gestores de sucesso dos que fracassam.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a importância da gestão para que os operadores do Direito exerçam suas atribuições com maior eficiência e eficácia, considerando os desafios inerentes ao ambiente jurídico contemporâneo, marcado pelo elevado volume

de demandas, pela crescente complexidade das relações sociais e pela necessidade de prestação jurisdicional célere e de qualidade. A partir da pesquisa bibliográfica, desenvolvida sob o método hipotético-dedutivo, verificou-se que o domínio do conhecimento jurídico, embora indispensável, não é suficiente para assegurar elevados níveis de desempenho profissional e institucional.

A análise realizada demonstrou que a incorporação dos princípios e ferramentas da gestão contribui significativamente para a otimização dos recursos humanos, materiais e tecnológicos, favorecendo a racionalização dos processos de trabalho, o aprimoramento da tomada de decisões e o fortalecimento da cultura organizacional orientada para resultados. Nesse contexto, funções gerenciais como planejamento, organização, direção e controle revelam-se instrumentos essenciais para aumentar a produtividade, reduzir desperdícios, melhorar a qualidade dos serviços prestados e ampliar a efetividade das organizações jurídicas, sejam elas públicas ou privadas.

Também se evidenciou que o desenvolvimento de competências gerenciais pelos operadores do Direito, especialmente aquelas relacionadas à liderança, comunicação, motivação, gestão de pessoas, planejamento estratégico e utilização de indicadores de desempenho, representa importante diferencial para o exercício profissional. Essas competências possibilitam não apenas maior eficiência administrativa, mas também contribuem para a concretização dos princípios constitucionais da eficiência, da economicidade e da boa governança, cada vez mais exigidos das instituições responsáveis pela administração da justiça.

Dessa forma, conclui-se que o objeto de estudo foi plenamente respondido, uma vez que a gestão constitui elemento estratégico para potencializar a atuação dos operadores do Direito, permitindo que desempenhem suas funções com maior eficiência, eficácia e qualidade. A adoção de práticas gerenciais adequadas favorece a melhoria do desempenho organizacional, fortalece a capacidade institucional de resposta às demandas da sociedade e contribui para a construção de um sistema de justiça mais moderno, produtivo e comprometido com a entrega de resultados socialmente relevantes. Por fim, reconhece-se que este estudo possui natureza predominantemente teórica, circunstância que abre espaço para o desenvolvimento de pesquisas futuras de caráter empírico, destinadas a investigar a aplicação das ferramentas de gestão em diferentes organizações jurídicas, como tribunais, Ministérios Públicos, Defensorias Públicas, escritórios de advocacia e departamentos jurídicos. Estudos dessa natureza poderão contribuir para a consolidação de modelos de gestão mais eficientes e inovadores, fortalecendo a integração entre Administração e Direito e ampliando o conhecimento científico sobre a gestão aplicada ao sistema de justiça.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOYETT, J. e J. **O guia dos Gurus**, Rio de Janeiro: Campus, 3ª ed. 2001. CERTO, S. **Administração Moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; CHIAVENATO, Lucas; SIQUEIRA, Douglas Murilo. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 11. ed. São Paulo: GEN Atlas, 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DRUCKER, P. F. **Management Challenges for the 21st Century.** 1ª Edição. Nova Iorque, EUA: HarperCollins Publishers, 1999.

HUNTER, J.C. **O monge e o executivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004

KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MAXIMIANO, A. C. A.; TERENTIM, G. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à era da agilidade organizacional.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2024.

MOTTA, P.R. **Gestão Contemporânea: a Ciência e a Arte de ser Dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1991.

ROBBINS, S.P. e DECENZO, D.A. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

¹ Doutora e Mestre pela Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da PUC-SP. Graduada em Serviço Social, Administração e Direito. Docente de curso de Graduação e Pós-Graduação Stricto Sensu. Executiva na área de Desenvolvimento de Pessoas.