

A ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA MODERNA E AS *SOFT SKILLS*: O PAPEL DO MAGISTRADO NO GERENCIAMENTO DE EQUIPES

THE MODERN JUDICIARY ADMINISTRATION AND THE SOFT SKILLS: THE ROLE OF THE JUDGE IN THE MANAGEMENT OF TEAMS

Viviane de Faria Miranda¹

Juíza de Direito do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul

Paulo César Moy Anaisse²

Juiz Federal

RESUMO: O presente artigo versa sobre a Administração Judiciária moderna e as *soft skills*. O objetivo central do texto é compreender o/a magistrado/a enquanto pessoa responsável pelo gerenciamento do pessoal de cartório, para além da função típica jurisdicional. Busca-se responder em que medida as *soft skills* são relevantes para a atuação do magistrado no exercício de sua função atípica de administração. Conclui-se que é fundamental no Poder Judiciário o treinamento das *soft skills* para uma melhor prestação da atividade jurisdicional ao cidadão.

ABSTRACT: *This article is about modern Judicial Administration and its relation with soft skills. The main purpose of the text is to understand the judge as a person in charge of the management of the courts' staff. The research aims to answer how the soft skills are relevant for the judges acting in its atypical function of administration. The conclusion is that it is fundamental the training soft skills for a better jurisdictional activity aiming at the citizen.*

PALAVRAS-CHAVE: Administração Judiciária; Poder Judiciário; habilidades socioemocionais; magistratura.

¹ Mestranda em Direito – ênfase em Direitos Humanos – do Centro Universitário Ritter dos Reis (Uniritter).

² Especialista em Direito do Estado pela Universidade Católica de Brasília. Mestrando da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam).

KEYWORDS: *Judicial Administration; Power Judiciary; soft skills; magistrature.*

INTRODUÇÃO

Ao Poder Judiciário, na divisão dos três poderes, cabe o exercício da atividade jurisdicional. Não é uma tarefa fácil. Conforme dados do Conselho Nacional de Justiça referentes ao ano de 2019, são 14.877 unidades judiciárias de primeiro grau, sendo 9.627 na Justiça Estadual, 2.643 na Justiça Eleitoral, 1.587 na Justiça do Trabalho, 988 na Justiça Federal, 19 na Justiça Militar da União e 13 na Justiça Militar Estadual (Conselho Nacional de Justiça, 2019). Veja-se que o maior Tribunal do Brasil, o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, conta com 2.709 magistrados e 68.852 servidores, e, no ano de 2018, recebeu mais de cinco milhões de casos novos, e contava com mais de vinte milhões de casos pendentes (Conselho Nacional de Justiça, 2019). Esses dados nos ajudam a ter uma compreensão da dimensão do objeto de estudo aqui abordado.

A Administração Pública no Brasil, pautada nos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, previstos no *caput* do art. 37 da Constituição Federal, é orientada à adoção de um perfil gerencial, escorado na eficiência para a busca dos resultados esperados no serviço público prestado. O Poder Judiciário, cuja função primeira é a pacificação social por meio da prestação jurisdicional, deve adotar em suas atividades técnicas administrativas que conduzam à prestação desse serviço com qualidade e eficiência. Trata-se da chamada Administração Judiciária.

Assim, a magistrada e o magistrado, via de regra, além de sua função típica jurisdicional, possui atribuições administrativas de grande relevância e fundamentais para o desenvolvimento de sua atividade-fim. À juíza ou ao juiz cabe também administrar o órgão judicial. Nesse ponto, o conhecimento na área de gestão de pessoas assume proeminência diante da necessidade do gerenciamento de equipes, nas quais a conjunção de habilidades e competências deve ser traduzida nos resultados pretendidos. Com efeito, esse trabalho objetiva identificar a importância das habilidades socioemocionais (*soft skills*) no âmbito da Administração Judiciária, tanto no aspecto intrapessoal quanto

interpessoal, para o enlace de competências na formação de equipes de trabalho nas unidades judiciárias, sob uma perspectiva inovadora na busca da prestação jurisdicional mais eficiente, que atendam às expectativas sociais de um Poder Judiciário moderno.

Outrossim, propõe-se responder ao seguinte problema de pesquisa: Em que medida o conhecimento sobre as habilidades socioemocionais (*soft skills*) são relevantes para a atuação da magistrada e do magistrado no exercício de sua função atípica de administração? Parte-se da hipótese de que, para o bom exercício da atividade jurisdicional, não basta apenas a atuação jurídica do magistrado, interna aos processos e às lides sob sua jurisdição, mas deve-se ter em conta também a forma como lida com os servidores de assessoria e de atividade cartorária.

O presente artigo é dividido em três capítulos. Após essa introdução, um primeiro capítulo versa sobre a Administração Gerencial e a Administração Judiciária, no qual são abordados os conceitos necessários para a compreensão do problema de pesquisa. O capítulo seguinte versa sobre as chamadas *soft skills* e a sua importância no âmbito do Poder Judiciário e do exercício da atividade jurisdicional. Finalmente, diante da pandemia que se espalhou pelo planeta no ano de 2020, impondo, no que tange à gestão de pessoas, a adoção nas organizações de novas soluções para o aproveitamento de sua força de trabalho, ou, ainda, apressando a implementação de tendências já em consolidação, será destacado o trabalho a distância, mediante o exame das competências que se espera das equipes, considerando, também, o perfil e o comportamento de quem passou a exercer suas atividades por meio das tecnologias de comunicação, convivendo com situações e exigências emocionais próprias desse modelo de teletrabalho.

Conclui-se que, tanto no exercício da função típica quanto no exercício da função atípica, o Poder Judiciário deve pautar-se pela eficiência, e que o investimento nas habilidades gerenciais das magistradas e dos magistrados reflete tanto na qualidade de prestação jurisdicional entregue pela unidade que administra quanto na maior celeridade na distribuição da justiça aos que a buscam, em cumprimento a sua vocação constitucional.

1 A ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL E A ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

1.1 A ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL

A Administração Gerencial é sucedâneo de um modelo anterior de administração, o modelo burocrático. De pronto, é importante dizer que “o modelo burocrático cumpriu sua função e foi importante para estruturação das bases do aparelhamento estatal que se tem atualmente, contudo, sua rigidez, compromete a eficiência, eficácia e efetividade que se espera da administração pública moderna” (Matos, 2012, p. 6). Outrossim, a transição da Administração Pública burocrática para a Administração Gerencial perpassou e ainda perpassa por uma série de escolhas, não abandonando completamente o modelo anterior, mas melhorando-o para o bem da eficiência. Lecionam Sanabio, Santos e David (2013, p. 25):

As mudanças recomendadas pelo paradigma gerencial estenderam-se para a organização do aparelho de Estado e promoveram seu redimensionamento por meio da redução de níveis hierárquicos, da transferência de autonomia para escalões inferiores e da descentralização de operações. Os mecanismos de controle burocrático também foram revistos para viabilizar a delegação de poder, cujo propósito fundamental era alinhar autonomia e autoridade.

E complementam os autores:

A Administração Pública Gerencial promoveu a revisão das atribuições estatais e prezou pela eficiência do setor público. No entanto, premissas do modelo burocrático foram preservadas, como a impessoalidade, a meritocracia e a idealidade às prescrições de cargos e regulamentos. Como resultado, melhorias estruturais, gerenciais e orçamentárias foram obtidas. Todavia, descompassos entre o discurso e a prática foram

observados, principalmente em relação à participação popular e ao controle social democrático. (Sanabio, Santos e David, 2013, p. 26)

Assim, pode-se dizer que a Administração Pública moderna, voltada a esse perfil gerencial, busca trazer para as atividades do Estado a dinamicidade reconhecida no setor privado, sem, contando, prejudicar suas características inerentes à coisa pública. Trata-se de aproximar a gestão do serviço público à administração de empresas e enfatiza o atendimento aos cidadãos como clientes. Almeja-se a prestação do serviço público com eficiência e economicidade.

O modelo administrativo gerencial teve o regime delineado pela Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, conhecida como a “Reforma Administrativa”, que, entre diversas outras mudanças, incluiu no *caput* do art. 37 da Constituição Federal, que versa sobre os princípios basilares da Administração Pública, o princípio da *eficiência*. Introduziu alterações no texto constitucional que se sucederam no âmbito infraconstitucional, abrindo espaço para os contratos de gestão, conferindo autonomia gerencial, orçamentária e financeira à Administração Pública direta e descentralizada, objetivando eficiência e redução de custos na prestação do serviço público.

Embora a eficiência tenha ingressado formalmente no *caput* do art. 37 com a referida Emenda Constitucional, é certo dizer que ele esteve presente expressa e implicitamente desde a promulgação do Texto Constitucional (Modesto, 2000). Exemplo disso é o fato de que os Tribunais de Contas estão constitucionalmente autorizados a realizar auditorias ditas *operacionais*, que se diferem daquelas de cunho patrimonial, financeiro e contábil, o que “não teria sentido se o administrador fosse livre para ser eficiente ou ineficiente, sem que a ineficiência importasse na violação de direito” (Modesto, 2000, p. 108-109). Esse princípio já era doutrinariamente concebido como norteador do exercício da atividade administrativa:

Ressalto ainda que, também na doutrina jurídica, bem antes da Emenda Constitucional nº 19, o princípio da eficiência não era desconhecido. Hely Lopes Meirelles já apontava entre os “poderes e deveres

do administrador público” o chamado “dever de eficiência”, o qual chegou a denominar “o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros”. Segundo o mesmo autor, o princípio da eficiência impõe que todo agente público deve realizar as suas atribuições com presteza, precisão, perfeição e rendimento funcional. Para Hely Lopes Meirelles, o dever de eficiência corresponde ao “dever de boa administração” da doutrina italiana. (Modesto, 2000, p. 109)

Assim, o princípio da eficiência é conceituado por Modesto (2000, p. 114) como “a exigência jurídica, imposta à Administração Pública [...] de atuação idônea, econômica e satisfatória na realização das finalidades públicas que lhe forem confiadas por lei ou por ato ou contrato de direito público”. O conceito do princípio é fundamental para a compreensão da reforma administrativa como um todo.

Neste mesmo contexto, ganhou relevo também a possibilidade de parcerias com a sociedade civil organizada para a prestação de serviços públicos e o programa de desestatização no intuito de diminuir a tamanho da estrutura do Estado, emprestando-lhe mais eficiência nas atividades estatais típicas de maior interesse social.

Naturalmente, o controle final é realizado pela Administração direta e considera os resultados apresentados pela Administração indireta ou pelas outras entidades escolhidas pelo administrador para exercer o serviço público. Esse é um dos pontos em que mais se verifica a oposição do modelo gerencial em relação ao modelo anterior (administração burocrática): “A Administração Pública gerencial revê as características principais do modelo burocrático, ou seja, as estruturas rígidas, a hierarquia, a subordinação, o controle de procedimentos, passando a direcionar a atuação para o controle de resultados pretendidos” (Sarturi, 2013).

1.2 A ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

Não são todos os serviços públicos que podem ser prestados fora do aparato estatal. A função jurisdicional é de importância central na vida em sociedade e não pode ser delegada a particulares ou de qualquer outra forma afastada do centro do Estado, com as garantias constitucionais que albergam a independência e imparcialidade no seu exercício.

A clássica tripartição dos Poderes do Estado de Montesquieu em sua obra *Do espírito das leis* é consagrada na Constituição brasileira, em seu art. 2º, que dispõe que “são Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário” (Brasil, 1998). Ao Poder Judiciário compete a *típica* função jurisdicional, ou seja, o Poder Judiciário é o responsável pelo exercício da jurisdição, que é a “atividade por meio da qual o Estado presta a tutela jurisdicional, mediante provocação, no intuito de promover imparcialmente a composição dos conflitos” (Masson, 2015, p. 879-880). É também verdade, contudo, que, para alcançar tal desiderato, os órgãos judiciais precisam exercer a administração de suas pessoas e os recursos materiais, o que compreende funções de natureza executivo-administrativa. Como o exercício dessa atividade administrativa não se amolda diretamente à função típica de julgar, é tida como *atípica*. Quando organiza suas secretarias, concede férias a seus membros e servidores, os distribui perante seus mais diversos órgãos e tarefas, realiza licitações para a compra de material ou concursos públicos para os recursos humanos, está exercendo claramente funções de natureza executiva.

Ao mesmo tempo em que todas essas tarefas aparecem, conforme leciona Bacellar (2013), os juízes “são muito caros para atender telefone”. O que o autor destaca e critica é que os juízes acabam por assumir, por questões estruturais, várias responsabilidades cartoriais e de pessoal, o que demanda tempo e os afasta de atividades que deveriam ser de dedicação exclusiva. Assim, pontua o autor:

Parece uma afirmação pesada, mas há de se registrar que o juiz é, dentre os prestadores de serviço público, um servidor muito caro para desempenhar atividades administrativas comuns, corriqueiras e para as quais não se exige a sua alta qualificação técnico-jurídica e humanista. Portanto, mais do que aumentar o

número de juízes no Brasil, é imperioso que se dê aos magistrados em atividade, assessoria de apoio para o melhor exercício de suas funções. (Bacellar, 2013, p. 42)

O autor ressalta a necessidade de uma equipe que assessoro o/a magistrado/a. Parece-nos, entretanto, que apenas a disponibilidade e a assessoria não respondem, sozinhas, para a solução dos problemas. Defende-se que é necessária a condução adequada dos trabalhos e das suas *soft skills* (o que será visto mais adiante no presente artigo), para que, então, o/a magistrado/a possa exercer a função jurisdicional com a dedicação que deles é esperada. É justamente neste contexto que surge o que se denominou de Administração Judiciária. Sobre o tema, valiosa a lição de Luiza Vieira Sá de Figueiredo (2014, p. 80-81):

Quando se fala em Administração Judiciária, em linhas gerais, refere-se à aplicação dos conceitos e das práticas da ciência da Administração voltadas para as finalidades do Poder Judiciário. É o emprego de técnicas e métodos de planejamento, gestão e controles voltados, direta ou indiretamente, à realização da atividade jurisdicional.

Cumprir pontuar, como se extrai da autora e também de Freire (2004), a diferença entre a Administração *Judiciária* da Administração *Judicial*. Conforme Freire (2004), por *judicial* deve-se considerar apenas os serviços inerentes ao processo, como o ato de jurisdição frente à lide, ou seja, a função típica do Poder Judiciário; por outro lado, o Judiciário se encontra no plano da gestão dos processos no contexto do órgão, com o entendimento de Figueiredo (2014), citado antes, indo ao encontro.

Outrossim, é certo dizer que o Poder Judiciário cumpre uma série de funções atípicas com a finalidade de alcançar a função típica jurisdicional. Assim, os órgãos judiciais precisam exercer a administração de suas pessoas e seus recursos materiais e conceber a perspectiva do cidadão cliente, a fim de que, quando no exercício da jurisdição, o serviço seja prestado de forma mais eficiente possível. Aparece, então, o conceito de gestão judiciária:

Um conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pelo Poder Judiciário com o escopo de se alcançar uma entrega da prestação jurisdicional excelente. A gestão otimiza o funcionamento da unidade judiciária através da tomada de decisões racionais fundamentadas pelo gestor como forma de caminhar para o desenvolvimento e satisfação das necessidades dos jurisdicionados. (Bezerra, 2009)

A gestão de pessoas para a consecução da prestação jurisdicional mostra-se determinante. São muitas as atividades executadas em uma unidade jurisdicional que vão além das praticadas pelo magistrado em sua função típica. Antes e após os pronunciamentos jurisdicionais, o trâmite dos processos precisa ocorrer, os atos de comunicação processual precisam ser expedidos, as salas precisam estar limpas e organizadas, o material de expediente disponível, enfim, um grande número de pessoas precisam exercer suas competências de maneira síncrona e eficiente.

De fato, para cumprir seu mister com eficiência, é necessária a otimização da força de trabalho e racionalidade na utilização de recursos materiais, evitando redundâncias no procedimento. Surge nesse cenário a figura do trabalho organizado em equipes. Logo, mais do que gerir pessoas com talentos e competências técnicas diversas, será necessário conhecer as habilidades socioemocionais, as *soft skills* envolvidas, considerando a natural diferença e o eventual antagonismo entre si e de ideias daquelas pessoas que dividirão o mesmo ambiente de trabalho (físico ou virtual). Pouco adiantará a união de competências se não forem síncronas e, principalmente, exercida por pessoas com habilidade de se autoconhecer e relacionar-se com o próximo dentro do ambiente de trabalho.

2 AS *SOFT SKILLS* E O PODER JUDICIÁRIO: FERRAMENTAS PARA O TRABALHO DO MAGISTRADO

2.1 *SOFT SKILLS* E O PODER JUDICIÁRIO

As *soft skills* (em tradução livre, habilidades leves) são habilidades ou competências socioemocionais. Conceitua Ribeiro (2017, p. 29) que “o termo *soft*

skills designa as competências pessoais e interpessoais, ou transversais, de um indivíduo. São características intrínsecas, do foro comportamental”.

Outrossim, são distintas daquelas decorrentes do conhecimento sobre determinada ciência ou técnica aplicadas na execução de tarefa específica, as chamadas *hard skills*. As *hard skills* podem ser conferidas no currículo, as *soft skills*, diferentemente, decorrem do comportamento diante das situações. A lista de *soft skills* inclui traços da personalidade, objetivos, motivação e preferências, sendo relevantes nos âmbitos profissional, educacional e social, entre outros (Heckman; Kautz, 2012).

É importante pontuar que, em que pese *soft skills* e *hard skills* sejam distintas, não são antíteses, mas, pelo contrário, são competências complementares (Ribeiro, 2017):

É fundamental o equilíbrio entre *soft* e *hard skills* para o sucesso profissional: enquanto as *hard skills* representam as capacidades e os conhecimentos técnicos necessários para o desempenho eficaz e eficiente de funções, as *soft skills* são cruciais na atitude face ao trabalho e no relacionamento com colegas, superiores, clientes e demais *stakeholders*. (Ribeiro, 2017, p. 43)

Prossegue Ribeiro (2017, p. 36), ao trazer as características das *soft skills*:

As *soft skills* apresentam duas características distintivas: são transversais e transferíveis. A sua transversalidade deve-se ao facto de serem competências comuns a vários contextos independentes, do domínio profissional e pessoal privado. São também transferíveis porque podem ser aplicadas num âmbito diferente daquele em que foram adquiridas e adequadas a várias profissões.

As *soft skills* são, pois, habilidades que permitem a pessoa saber lidar com suas próprias emoções (característica intrapessoal), frustrações, ansiedade, ou a forma de se comportar diante de outras pessoas no ambiente de trabalho (característica interpessoal), como aceitar divergência de opiniões, comunicar-se

e respeitar as diferenças individuais. Importa, assim, além do autoconhecimento, a reação de cada um frente aos sentimentos que lhe são próprios, permitindo racionalmente contê-los, cumprindo a atitude mais adequada ante os fatos que se apresentam; ou, em sentido contrário, estimulá-los quando virtuosos, fundados, por exemplo, em motivação, empatia e companheirismo.

Surgem, pois, ínsitos ao conceito de inteligência emocional (Marin *et al.*, 2017)³. Estudos apontam que as *soft skills* permitem estimar o sucesso de uma pessoa em sua vida, de modo que programas que reforçam tais habilidades têm papel fundamental e devem ser destaque nas políticas públicas (Heckman; Kautz, 2012).

Como dito, as habilidades leves compreendem uma série de capacidades, fundamentais para o trabalho em equipe e perante o cidadão-cliente, como, por exemplo, comunicação, motivação, liderança, organização, empatia, capacidade de gerir seu tempo, proatividade, resiliência, espírito de equipe, proatividade, ética, otimismo, entre outras. Entretanto, tão importante quanto saber identificá-las é entender que as competências comportamentais também podem ser treinadas. Existe alguma divergência sobre a possibilidade ou não de treiná-las; todavia, se considerarmos que as habilidades socioemocionais estão na esfera da racionalidade humana, isto é, na capacidade de lidar com os sentimentos e com

³ “Destaca-se que, originalmente, a construção do conceito de IE foi desenvolvida por Salovey e Mayer (1990) que, partindo dos princípios estudados por Gardner (1983), elaboraram um modelo teórico, que define a IE como a maneira de vincular a emoção à inteligência, almejando o encontro de soluções para problemas (Flores & Tovar, 2005; Mayer & Salovey, 1997). Dessa forma, a IE se propõe a unificar o entendimento das emoções e das funções cognitivas, contrariando a teoria que propõe a separação entre razão e emoção (Rego & Fernandes, 2005). Ela deixou de ser um construto referido apenas no meio científico, quando o jornalista Goleman publicou seu livro intitulado ‘Inteligência Emocional’, tornando-a conhecida como um importante preditor de sucesso (Mayer, 2001). Nesta obra a IE é destacada como um construto que pode ser apreendido, possibilitando a regulação emocional, a inibição dos impulsos, a motivação e a persistência frente a frustrações, além do desenvolvimento da empatia e da esperança (Goleman, 1995).” (MARIN, Angela Helena; SILVA, Cecília Tonial da; ANDRADE, Erica Isabel Dellatorre; BERNARDES, Jade; FAVA, Débora Cristina. Competência socioemocional: conceitos e instrumentos associados. *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas*, Edição Especial, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 92-103, jul./dez. 2017, 10.5935/1808-5687.20170014. DOI: <http://dx.doi.org/10.5935/1808-5687.20170014>. Disponível em: <https://cdn.publisher.gn1.link/rbct.org.br/pdf/v13n2a04.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2021.

o próximo, e não ínsita ao próprio sentimento, já que com ele não se confunde, é possível entender que podem ser exercitadas.

Deveras, partindo dessa premissa, também parece legítimo compreender que a virtude exercitada pode vir a se estabelecer naturalmente, mudando não apenas o ato praticado, mas verdadeiramente o comportamento da pessoa que o pratica, desenvolvendo, assim, bons hábitos que lhes serão importantes tanto na vida profissional, mas principalmente na vida pessoal. Poderão, assim, ser propostos pelo/a magistrado/a líder, utilizando técnicas inovadoras que abordem a importância das habilidades socioemocionais, inclusive do ponto de vista da sensibilidade do gestor para identificá-las e propor novos hábitos.

São diversos os setores em uma unidade judiciária que, junto com o magistrado, prestarão o serviço público esperado pelos jurisdicionados na busca de um Poder Judiciário mais eficiente e moderno. Setores como os de assessoramento, expedição dos atos proferidos, atendimento ao público interno e externo, serviços gerais, entre outros, possuem atividades específicas e determinantes para que os objetivos buscados sejam atendidos. Unem-se pessoas em cada setor e os setores em uma unidade coordenada. Portanto, o *relacionamento* interpessoal será determinante para a maior eficiência na prestação da atividade jurisdicional.

Cumpre também realçar a participação do gestor na formação e liderança da equipe, notadamente no que tange ao reconhecimento e incentivo ao desenvolvimento das habilidades comportamentais, com a promoção de *feedback*, programa de valorização e de treinamentos (Sabbag, 2018).

Muito interessante a lição de Paulo Yazigi Sabbag, abordando, no contexto da gestão de pessoas, temas como organização, relacionamento, inteligência emocional, equipes, *feedback* e liderança sobre a equipe. Vale sobremaneira a transcrição, senão vejamos:

Competências distinguem um gestor de outros. Uma competência contém conhecimentos, habilidades, atitudes, sensibilidade e estilos que definem a capacidade do gestor em lidar com seu pessoal. A competência em gerir pessoas é agrupada em quatro

aspectos: organização, relacionamento, equipe e liderança.

No âmbito da *organização*, o gestor desempenha papéis e responsabilidades associados à definição de requisitos do trabalho, dimensionamento da equipe e do modelo de atuação; além disso segue políticas ou procedimentos de avaliação de desempenhos e de reconhecimento/recompensa. Essas exigências tornam-se competências requeridas.

No âmbito do *relacionamento interpessoal*, adapto a lista há muito defendida por Fela Moscovici: espontaneidade; abertura; dar e receber feedback; proximidade; comunicação (influência e compassiva); narrativa (*storytelling*); empatia (sensibilidade); escuta ativa (respeito e sinceridade); e inteligência emocional (compreender e canalizar produtivamente suas emoções). Tanto em pesquisas nos EUA quanto no Brasil, conduzidas por Fela com listas similares, dar e receber feedback sempre foi a competência mais vulnerável, o que revela quanto os gestores precisam desenvolver.

No que se refere ao *trabalho em equipe*, as competências associadas, em minha visão, são: diversidade (pessoas, gerações e culturas); motivação do pessoal (animação); ser confiável; cuidado com as pessoas; colaboração e cooperação; desenvolvimento da equipe; tolerância e flexibilidade. Chamo a atenção para confiabilidade, um atributo pouco compreendido, porém que afeta muito o relacionamento interpessoal.

Para exercer a *liderança* sobre a equipe, na perspectiva da liderança situacional, as competências associadas são: independência e autonomia relativas; resiliência (autoconfiança e autoeficácia); otimismo; ser contável

(accountable); presença executiva (impacto na nomenclatura de Fela); liderança situacional; apoio, coaching e mentoria; gestão de conflitos. Fela menciona “capacidade de resistir a pressões”, que é similar à tenacidade, componente da resiliência. (Sabbag, 2018, p. 181-182)

Dessa forma, o resultado que se espera na Administração Pública gerencial, poderá ser alcançado com a formação de equipes fluentes no relacionamento interpessoal e complementares na união das competências individuais em um ambiente saudável, organizadas e lideradas pelo magistrado gestor.

Para a consecução dos resultados e das metas esperados, dentro da concepção gerencial de administração em cada unidade do Poder Judiciário, um grande passo é a distribuição da força de trabalho da unidade, considerando as atribuições de cada setor e a adequação das competências técnicas presentes, dispondo-a de forma complementar.

Entretanto, para que essa complementariedade técnica efetivamente ocorra, também é fundamental que as pessoas que compõem a equipe possuam habilidades comportamentais. Competência técnica em conjunto com habilidades comportamentais levam a equipe a uma “afinidade profissional” e viabiliza a execução das tarefas com eficiência, em um ambiente de trabalho saudável e produtivo, segundo o adágio aristotélico de que o inteiro é maior do que a simples soma de suas partes.

Finalmente, sobre a formação de equipe, observa Sabbag (2018, p. 179) que,

para obter uma equipe real a complementariedade é crucial para obter sinergia: como ninguém é perfeito, as fraquezas de um são compensadas pelas forças dos outros se houver propósito comum, vínculo e apoio mútuo. Mesmo que você não deseje formar uma equipe, a complementariedade amplia o desempenho do grupo: constatando as diferenças, cada um se esforça mais para aplicar as suas forças.

3 AS *SOFT SKILLS* NO CONTEXTO DA CATÁSTROFE: A PANDEMIA DE COVID-19 E A IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO

No ano de 2020, o Brasil e o mundo viram-se em uma situação peculiar, como não acontecia fazia um século: uma pandemia de uma doença viral de alta transmissibilidade pelo ar, antes do início dos sintomas, batizada de Covid-19, que provocou, como todos sabemos, a imposição de medidas restritivas por parte dos governantes na tentativa de conter a transmissão do vírus, entre as quais o necessário “distanciamento social”. Este contexto se refletiu nas organizações que para continuarem suas atividades foram obrigadas a se adequar ao novo momento e reorganizar sua força de trabalho. No Poder Judiciário não foi diferente. Um dos principais efeitos foi a implementação quase que imediata e em larguíssima escala do que já vinha gradativamente acontecendo como parte da dinâmica moderna: o teletrabalho.

Como sabido, o trabalho a distância já vinha ganhando adeptos nas organizações por vantagens, como a economia de tempo e de recursos dispendidos em deslocamentos, principalmente em grandes cidades, além de diminuir os custos na manutenção do espaço de trabalho por parte do empregador.

O trabalho a distância não decorreu propriamente da realidade pandêmica, logo, parece razoável supor que houve, de fato, apenas uma sedimentação abrupta dessa modalidade de labor que ganhou força e permanecerá como tendência mesmo após as vacinas nos livrarem do malfadado vírus.

Especificamente no Poder Judiciário, a Resolução nº 227 do Conselho Nacional de Justiça, de 15.06.2016, autoriza e regulamenta as atividades dos servidores de seus órgãos por via remota (teletrabalho).

Mais do que isso, a digitalização dos serviços de maneira geral vem ganhando realce. Nesse sentido, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) também aprovou, em 9 de outubro de 2020, a Resolução nº 345, que permite aos Tribunais brasileiros a adoção do que denominou “Juízo 100% Digital”, o qual, segundo cartilha editada pelo próprio Conselho, possibilitará ao cidadão

valer-se da tecnologia para ter acesso à Justiça sem precisar comparecer fisicamente nos Fóruns, uma vez que, no “Juízo 100% Digital”, todos os atos processuais serão praticados exclusivamente por meio eletrônico

e remoto, pela Internet. Isso vale, também, para as audiências e sessões de julgamento, que vão ocorrer exclusivamente por videoconferência.⁴

Ganha relevância, pois, neste contexto, ao lado das competências relativas ao conhecimento das novas tecnologias de comunicação, viabilizadoras do trabalho a distância, o desenvolvimento e aperfeiçoamento também de *soft skills* específicas. Barata (2020) aponta três delas:

1. Boa gestão do tempo

Uma das vantagens de trabalhar em casa é agendar a liberdade de calendário que essa situação confere. Por exemplo, em vez de começar às 9:00 e terminar às 17:30 ou 18:00, pode começar o dia com um ginásio ou um tempo pessoal para organizar esse dia, porque pode compensar o tempo ao trabalhar à noite. O trabalho é concluído, mas pode ajustá-lo a outros aspectos da sua vida. Este é um ponto extremamente atraente para muitas pessoas.

Esse tipo de padrão de trabalho marca uma mudança do estar presente (aparecer) para a orientação de objetivos (fazer). Em outras palavras, é mais importante contar a produção de alguém do que contar as suas horas. Para fazê-lo funcionar, no entanto, colaboradores e gestores precisarão de adotar um regime de gestão de tempo potencialmente ainda desconhecido, juntamente com o compromisso de permanecer produtivo num ambiente potencialmente mais interrupto.

[...]

2. Comunicação permanente e eficaz: certifique-se de que reúne a equipa toda

⁴ CNJ Juízo 100% Digital Tudo que você precisa saber, p. 4.

A cultura da empresa é extremamente importante. O que isso significa na prática varia enormemente de uma organização para outra, mas em termos de resultados, uma boa cultura é onde todos se unem como uma equipa. E isso requer muita comunicação, excelente e eficaz.

Isso torna-se um desafio ainda maior, quando toda a equipa ou grande parte dela trabalha remotamente e não pode confiar nas interações no escritório, na linguagem corporal, nos sinais faciais e nas conversas de café. Então, como manter a coesão? Uma boa ideia será agendar reuniões regulares usando a videoconferência, no início do dia e reuniões de equipas mais reduzidas ou específicas de projeto, agendadas quando necessário. Toda a equipa precisa de o entender como uma parte vital do dia de trabalho. Se pelo menos um membro da equipa estiver a trabalhar remotamente e estiver em videochamada, o ideal é que todos também estejam na mesma. Isso serve para ajudar os colaboradores que não estão no escritório a sentirem-se incluídos e totalmente comprometidos.

3. Maior sensibilidade para com os outros: pratique a sua inteligência emocional

Graças à tecnologia, nunca foi tão fácil comunicar. Mas num ambiente de trabalho virtual, entra em jogo uma nova etiqueta. Por exemplo, quando é correto enviar uma mensagem para um membro da sua equipa? Poderá fazê-lo a partir das 18:00? E quão rápido deve esperar que seja dada a resposta? Da mesma forma, se um colaborador trabalha em horários flexíveis, ele ou ela deve estar disponível o tempo todo para responder a qualquer pergunta? Estas são questões pertinentes que devem ser feitas e respondidas.

Os gestores podem ajudar com o estabelecimento de políticas para garantir que a equipe possa funcionar. No entanto, no novo mundo do trabalho, em que os colaboradores exigem cada vez mais flexibilidade, os líderes precisarão investir mais tempo e esforço no desenvolvimento de competências sociais, como empatia e sensibilidade.

Assim, será dada muito mais ênfase aos líderes para equilibrar o desempenho da equipe, atendendo às necessidades e expectativas de cada membro. Para esse fim, a inteligência emocional tornar-se-á uma obrigação e os líderes precisam aprender a praticá-la.

Young (2021) destaca outras quatro habilidades emocionais:

Confiança

A confiança funciona como o nosso oxigênio em contexto de trabalho. Não conseguimos estar bem e ser produtivos sem ela. A distância física obriga as equipes de trabalho a fortalecer este elemento. Todos têm que demonstrar que estão disponíveis para enfrentar as tarefas e que, apesar de estarem em casa, continuam comprometidos com os objetivos e horários de trabalho. Deverá ser capaz de ganhar a confiança das suas chefias e demonstrar a disponibilidade para se responsabilizar por novas tarefas ou desafios.

Autoconsciência

É fundamental que seja capaz de regular adequadamente a sua disposição emocional. A interação via Zoom torna bem mais complicado algumas situações em que podemos demonstrar emoções mais negativas, raiva ou frustração. A verdade é que não temos a mesma facilidade de perceber que exagerámos e oferecer, de seguida, um aperto de mão a um colega ou chefe. Manter

a calma é essencial. Deverá ser capaz de transmitir tranquilidade e relaxamento nas suas videochamadas.

Empatia

Um recente inquérito realizado pelo serviço Slack revelou que quase metade das pessoas que trabalham remotamente se sentem isoladas. Esta é apenas mais uma evidência que demonstra a importância de conseguirmos transmitir “calor” e empatia aos nossos colegas de trabalho. Todos estamos sob maior stress e ansiedade pelo que é necessária uma maior compreensão. Já não existem os “bons dias” no corredor ou os acenos, temos assim que encontrar outras formas de expressar a nossa humanidade. Seja capaz de demonstrar interesse pelo bem-estar dos outros. Faça perguntas e deixe revelar os seus sentimentos ou preocupações.

Comunicação

As palavras são “agentes poderosos” que podem ser usados para o bem e para o mal. Podem ser lembradas para todo o sempre, pelo que nunca é demais relembrar a importância de escolher bem as palavras que usa e a forma como articula o seu discurso. As dificuldades técnicas associadas às videochamadas tornam ainda mais essencial este *skill*. Apesar de todas as contrariedades deve ser sempre capaz de expressar eficazmente as suas ideias. Os recrutadores vão estar particularmente atento à sua capacidade de ouvir e de responder adequadamente.

Esses trechos indicam importantes habilidades emocionais a serem observadas naqueles que optarem pelo teletrabalho, além da necessidade da discussão de treinamento de *soft skills*, em qualquer situação, mas principalmente perante as mudanças decorrentes da crise sanitária e das mudanças laborais na pandemia de Covid-19.

Novamente, ao magistrado(a) gestor(a) de sua unidade competirá a administração de talentos de sua equipe, considerando as habilidades emocionais daqueles que poderão ser destacados para o trabalho remoto. Tal situação não passou despercebida na regulamentação editada pelo Conselho Nacional de Justiça. O art. 5º da Resolução nº 227/2016 expressamente estabelece que “compete ao gestor da unidade indicar, entre os servidores interessados, aqueles que atuarão em regime de teletrabalho”. Exalta a observância de perfil do indicado (II) e aponta, no rol das prioridades que elenca, aqueles “que demonstrem comprometimento e habilidades de autogerenciamento do tempo e de organização (d)”.

Assim é que, seja no trabalho realizado presencialmente, como também no remoto, e na prática, administrando a distribuição dos servidores nas equipes de trabalho que atuarão no desenvolvimento das atividades de assessoria e cartorária, em ambos os modelos de labor, o Magistrado e a Magistrada terão, ante os novos desafios que se apresentam ao Poder Judiciário do século XXI, atuante em uma sociedade de massa, saber identificar, além das competências técnicas, as habilidades comportamentais nos perfis de seus servidores, no intuito final de entregar à sociedade uma prestação jurisdicional competente e célere, conforme lhe é devida.

CONCLUSÃO

A Administração Pública no Brasil, pautada nos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (LIMPE), é orientada à adoção de um perfil gerencial, escorada na eficiência para a busca dos resultados esperados nos serviços prestados. O Poder Judiciário, cuja função primeira é a pacificação social decorrente da prestação jurisdicional, também deve adotar em suas atividades técnicas administrativas que conduzam à prestação desse serviço com qualidade e eficiência.

Nesse sentido, o modelo administrativo gerencial teve o regime delineado pela Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, conhecida como “Reforma Administrativa” que de forma emblemática incluiu no mencionado art. 37 da CF, o princípio da eficiência. Introduziu alterações no Texto Constitucional, abrindo no Estado brasileiro espaço para os contratos de gestão, conferindo autonomia gerencial, orçamentária e financeira à Administração

Pública direta e descentralizada, objetivando eficiência e redução de custos na prestação do serviço público.

No contexto da Administração Gerencial, a gestão de pessoas para a consecução da prestação jurisdicional eficiente se mostra determinante. São muitas as atividades executadas em uma unidade jurisdicional que vão além das praticadas pelo/a magistrado/a em sua função típica. Logo, sob o aspecto da inovação do Poder Judiciário, mais do que gerir pessoas com talentos e competências técnicas diversos, é necessário conhecer as habilidades socioemocionais de cada uma delas, as *soft skills* envolvidas.

As *soft skills*, como dito, são habilidades ou, como preferem alguns, competências socioemocionais, distintas daquelas decorrente do conhecimento sobre determinada ciência ou técnica aplicadas na execução de determinada tarefa, as chamadas *hard skills*. As competências comportamentais também podem ser treinadas e o relacionamento interpessoal também diz respeito ao gestor na formação e liderança das equipes formadas.

Essas habilidades socioemocionais devem ser sempre treinadas e capacitadas para o ambiente de trabalho, o que se pode ver especialmente em contextos muito particulares, como é o caso da pandemia de Covid-19. Esse momento demandou e seguirá demandando o desenvolvimento de habilidades específicas para o teletrabalho, de modo que siga se desenvolvendo sem prejudicar a saúde do trabalhador e a qualidade do serviço.

Urge que não se deixe de valorizar a inteligência emocional na gestão de pessoas para se coadunar com as novas perspectivas do Poder Judiciário na prestação do serviço judicial mais eficiente e que atenda ao princípio da celeridade na busca da efetiva pacificação social. É importante que se ofereçam ferramentas para o aprimoramento das relações interpessoais e intrapessoais para formação de equipes com complementaridade de talentos capazes de se desenvolver as atividades com harmonia, com coordenação para busca dos resultados esperados.

Nesse sentido, necessárias são as ferramentas inovadoras de treinamento, não apenas as decorrentes do conhecimento das ciências jurídicas, mas também as competências comportamentais em relação aos magistrados (gestores da

formação e líderes das equipes) e demais servidores para a consecução dos novos desafios que se apresentarão à Administração Judiciária.

REFERÊNCIAS

BACELLAR, Roberto Portugal. *Juiz servidor, gestor e mediador*. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira, 2013.

BARATA, Hugo. Três soft skills necessárias no pós-Covid. *Technet*, jul. 2020. Disponível em: <https://www.techenet.com/2020/07/tres-soft-skills-necessarias-no-pos-covid/>. Acesso em: 2 set. 2021.

BEZERRA, Higyna Josita Simões de Almeida. Educação para formação de juízes-gestores: um novo paradigma para um Judiciário em crise. Disponível em: <http://www.ampb.org.br/artigos/educacao%252520para%252520formacao%252520de%252520juizes-gestores%252520um%252520novo%252520paradigma%252520para%252520um%252520judiciario%252520em%252520crise/54>. Acesso em: 31 ago. 2021.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, 5 out. 1988.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em Números 2019*. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2019.

CNJ Juízo 100% Digital Tudo que você precisa saber. Cartilha Juízo 100% Digital. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/10/WEB_cartilha_Juizo_100porcento_digital_v3.pdf. Acesso em: 2 set. 2021.

DE LUNA FREIRE, Alexandre Costa. Administração judiciária. *Revista da Esmafe*, v. 8, p. 53-66, 2004.

FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. *Gestão em Poder Judiciário: Administração Pública e gestão de pessoas*. 1. ed. Curitiba/PR: CRV, 2014.

HECKMAN, James J.; KAUTZ, Tim. Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, v. 19, n. 4, p. 451-464, 2012. Disponível em: shorturl.at/clmFX. Acesso em: 30 ago. 2021.

MATOS, Jatene Costa. Administração Pública gerencial. *Anais do Enic*, v. 1, n. 4, 2012. Disponível em: <https://anaisonline.uems.br/index.php/enic/article/view/1628/1632>. Acesso em: 1º set. 2021.

MARIN, Angela Helena; SILVA, Cecília Tonial da; ANDRADE, Erica Isabel Dellatorre; BERNARDES, Jade; FAVA, Débora Cristina. Competência socioemocional: conceitos e

instrumentos associados. *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas*, Edição Especial, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 92-103, jul./dez. 2017, 10.5935/1808-5687.20170014. DOI: <http://dx.doi.org/10.5935/1808-5687.20170014>. Disponível em: <https://cdn.publisher.gn1.link/rbtc.org.br/pdf/v13n2a04.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2021.

MASSON, Nathália. *Manual de direito constitucional*. 3. ed. Salvador: JusPodivm, 2015.

MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. *Revista do Serviço Público*, v. 51, n. 2, p. 105-119, 2000. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/328/334>. Acesso em: 30 ago. 2021.

RIBEIRO, Elsa Maria de Paiva. *Soft skills no mundo laboral atual*. A criação de uma nova empresa. 2017. 143 p. Projeto de Mestrado, Curso de línguas e Relações Empresariais, Universidade de Aveiro, Departamento de Línguas e Culturas, Portugal, 2017.

SABBAG, Paulo Yazigi. *Competências em gestão*. Rio De Janeiro: Alta Books, 2018.

SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius. *Administração Pública contemporânea: política, democracia e gestão*. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2013.

SARTURI, Cláudia Adriele. Os modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial. *Conteúdo Jurídico*, 21 maio 2013. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/35190/os-modelos-de-administracao-publica-patrimonialista-burocratica-e-gerencial>. Acesso em: 19 jan. 2021.

