https://doi.org/10.54795/RejuBespecial.InvJud.221

A IMPORTÂNCIA DAS *SOFT SKILLS* NA FORMAÇÃO DOS MAGISTRADOS ENQUANTO GESTORES DE PESSOAS: UMA ESCUTA HUMANIZADA PARA AGORA E PARA ALÉM DE 2030

THE IMPORTANCE OF SOFT SKILLS IN THE MAGISTRATES TRAINING AS PEOPLE MANAGERS: A HUMANIZED LISTENING FOR NOW AND BEYOND 2030

MAURÍCIO JOSÉ MACHADO PIROZI

Bacharel em Direito pela Universidade Estácio de Sá (Unesa), licenciado em Ciências e Matemática pela Faculdade de Filosofia Santa Dorotéia (FFSD), especialista em Direito Civil pela Unesa e em Jurisdição Inovadora pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam). Foi servidor do Ministério do Trabalho e do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ). É Juiz de Direito no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG) desde 2007. Foi professor de matemática, ciências e direito. Atualmente, é Juiz Titular da 3ª vara cível da comarca de Muriaé e membro substituto da turma recursal cível e criminal com sede na mesma comarca. https://orcid.org/0009-0006-9686-375X

RESUMO

As *soft skills* têm ganhado cada vez mais importância no mercado de trabalho, não podendo o Poder Judiciário brasileiro fechar os olhos para elas, seja agora, seja para além de 2030, com uma proposta inovadora ao fazer uma releitura da hierarquia a partir do princípio da horizontalidade. O objeto deste trabalho é demonstrar que as técnicas de gerenciamento de pessoas baseadas na escuta ativa e consciente, observando a adoção da comunicação não violenta, promovem a

humanização nas relações pessoais como forma de compreender e de se fazer compreender, tornando mais eficiente e sadia a gestão de pessoas na Administração Judiciária, promovendo a desejada cultura da paz. Foi utilizada a pesquisa bibliográfica aliada aos ensinamentos obtidos na pós-graduação "Jurisdição Inovadora: para além de 2030", promovida pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam), além de estudo de um caso concreto ocorrido no fórum estadual de Maringá (PR). O trabalho tem como resultado uma explanação acerca de recentes estudos sobre o tema e conclui que uma administração humanizada tem se mostrado, portanto, solo fértil à melhoria nos índices de desempenho e produtividade, o que, no final, acaba por atender ao princípio constitucional da eficiência, que, no caso da Administração Judiciária, deve ter foco no jurisdicionado.

Palavras-chave: *Soft skills*; gestão; comunicação; humanismo; eficiência; administração judiciária.

ABSTRACT

Soft skills have gained increasing importance in the job market, and the Brazilian Judiciary cannot turn a blind eye to them, either now or beyond 2030, with an innovative proposal to re-read the hierarchy from the principle of horizontality. The object of this work is to demonstrate that people management techniques based on active and conscious listening, noting the adoption of non-violent communication, promote humanization in personal relationships as a way of understanding and making oneself understood, making it more efficient and healthy people management in judicial administration, promoting the desired culture of peace. Bibliographical research was used, combined with the teachings obtained in the postgraduate course "Innovative Jurisdiction: beyond 2030", promoted by the National School of Formation and Improvement of Magistrates (Enfam), in addition to the study of a concrete case that occurred in the state forum of Maringá (PR). The result of the work

is an explanation about recent studies on the subject and concludes that a humanized administration has proved to be, therefore, fertile soil for improving performance and productivity indices, which, in the end, ends up meeting the constitutional principle of efficiency, which, in the case of the Judicial Administration, must focus on the jurisdictional service user.

Keywords: Soft skills; management; communication; humanism; efficiency; judicial administration.

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 As *soft skills*. 3 A atividade-meio judiciária. 4 A melhoria da gestão de pessoas; 4.1 Princípio da horizontalidade; 4.2. Mapa da empatia; 4.3 Planejamento estratégico situacional; 4.4 Da chefia à liderança; 5 O fenômeno do conflito. 6 Liderança e gerenciamento assertivo de conflitos. 7 Comunicação não violenta. 8 Aplicação prática de *soft skills* na gestão de pessoas: prática restaurativa com servidores no Fórum Estadual de Maringá (PR). 9 Considerações finais. Referências bibliográficas.

1 INTRODUÇÃO

O ano era 2007. O local era o salão nobre do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Muita energia e empolgação havia naquelas novas mentes judicantes, que ouviam com atenção e emoção os discursos aconselhadores que faziam os experientes desembargadores. Na ocasião, novas juízas e novos juízes tomavam posse no cargo de juiz substituto do Estado de Minas Gerais.

Depois de quatro meses de treinamento inicial na Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes, em Belo Horizonte, todos foram designados para responder ou cooperar em varas únicas ou especializadas nas mais diversas regiões mineiras. A primeira preocupação foi com o

volume dos processos, que atinge dez em cada dez juízes na ocasião de suas posses. E essa preocupação se justificava, porque não se poderia perder de vista o enorme volume de processos em tramitação[1].

O problema permaneceu, já que o ano de 2021, por exemplo, terminou com cerca de 62 milhões de processos em andamento no Brasil, conforme dados levantados em 2022 pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ)[2].

Muitas iniciativas foram tomadas como alternativas para aumentar a produtividade dos tribunais, com reformas das leis processuais, desenvolvimento dos processos eletrônicos[3], sistema de julgamentos observando os precedentes, fomentos dos métodos autocompositivos, entre outras[4].

Porém, o juiz e a juíza não herdam somente um passivo de acervo processual, mas também uma equipe formada por pessoas, com trajetórias, culturas e competências heterogêneas. E, voltando àquela

---

1 De acordo com Viaro, "O Poder Judiciário enfrenta um conhecido problema de sobrecarga. O elevado número de processos congestiona as varas e os tribunais, e tem impedido a solução dos litígios em tempo razoável, pondo à prova a própria eficiência do Sistema de Justiça como meio para a pacificação social". VIARO, F. A. N. **Inteligência judicial e monitoramento de perfis de demanda**: jurisdição em rede. *In*: LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. (coord.). **Inovação Judicial**: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. Brasília, DF: Enfam, 2021. p. 439.

2 CNJ. **Justiça em Números 2022**. Brasília, DF: CNJ, 2022.

3 Especificamente em relação ao processo eletrônico, não se pode perder de vista que pessoas o alimentam, de maneira que ele sozinho é incapaz de melhorar o quadro de produtividade sem uma equipe treinada e entusiasmada, com envolvimento nas boas práticas de gestão. Nesse sentido, Sousa afirma que "Com o aumento do número de processos eletrônicos, houve uma pressão muito grande, dentro da administração judiciária e, consequentemente, em todos os ambientes de trabalho, no desenvolvimento de políticas de comprometimento dos servidores na capacitação individual para manuseio do sistema PJE". SOUSA, R. R. O impacto da implantação do Processo Judicial Eletrônico nas Unidades Judiciais Cíveis e de Família do Distrito Federal e o reflexo no ritmo da tramitação processual. **TJDFT**, Brasília, DF, 2018.

4 "As últimas reformas no sistema judicial têm, de alguma forma, buscado orientar esse problema, com a criação de mecanismos como a repercussão geral no Supremo Tribunal Federal, da sistemática dos recursos repetitivos no Superior Tribunal de Justiça, e, mais recentemente, com o Código de Processo Civil de 2015, o Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas. Vale observar, entretanto, que esses mecanismos têm endereçado a questão a partir da perspectiva dos tribunais". VIARO, 2021. p. 442.

turma de 2007, as novas juízas e os novos juízes, então com 25, 30, 35 ou 40 anos de idade, passaram a gerenciar uma equipe de pessoas que já trabalhavam nas unidades jurisdicionais antes de suas chegadas, carregando suas próprias histórias.

O que ocorreu em 2007 em Minas Gerais não é ineditismo. Assim já acontecia há décadas nos mais diferentes tribunais espalhados pelas Unidades da Federação; e assim continua acontecendo. Não é incomum que, ainda hoje, aqueles colegas da turma de 2007 conversem sobre as dificuldades que continuam se deparando no tocante aos problemas decorrentes da gestão de pessoas. E é nesse compasso que deve ser lembrado que a função administrativa também foi entregue aos juízes.

Daí surge a indagação: qual a percepção, tanto do gestor quanto dos subordinados, sobre as causas, consequências e soluções mais comuns dos conflitos interpessoais que usualmente ocorrem na comunidade interna da Administração Judiciária?

Diante dessa pergunta, este artigo se propõe, a partir dos estudos e debates ocorridos durante a pós-graduação de especialização em "Jurisdição Inovadora: para além de 2030", promovida pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam) entre 2021 e 2022, a apresentar o conceito de *soft skills*, demonstrando que elas são ferramentas eficientes no gerenciamento assertivo dos conflitos internos, com foco na melhoria no clima organizacional e seus reflexos na produtividade das unidades judiciárias.

No dizer de Santos,

> Nos afazeres diários das unidades judiciárias brasileiras, há servidores e magistrados sedentos pelo encontro de alternativas para a superação de obstáculos, em especial os que já estão enraizados nos locais de trabalho e aparentam não ter solução; há uma sede na busca por motivação para a rotina laboral, ainda mais considerando que a burocracia faz parte da natureza do serviço público; e há uma procura por oportunidades de maior capacitação

> e desenvolvimento de competências, habilidades e capacidades, para que se possa proporcionar à sociedade respostas mais céleres e eficazes e também para que se encontre, individualmente, maior qualidade de vida.[5]

Durante a pós-graduação, houve módulo próprio em que foi debatido o tema do desenvolvimento sustentável na dimensão humana, quando se tornou mais claro, ainda que já fosse racionalmente óbvio, que nenhum ser humano pode ser descartado, em especial aqueles que convivem diariamente nas unidades judiciárias, trocando sinergias diárias e misturando suas vidas. É nesse contexto que se destaca a importância do desenvolvimento das *soft skills*, trazendo humanismo e solidariedade para uma postura empática das magistradas e magistrados no trato da gestão de pessoas.

Assim, cria-se uma atuação alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em sua Agenda 2030, em especial o de número 16, intitulado "Paz, justiça e instituições eficazes", melhorando a qualidade de vida das pessoas.

Calha trazer o esclarecimento de Zanoni[6]:

> Nesse contexto, para implementar o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16: Paz, Justiça e Instituições Eficazes, para promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis, os três poderes

[5] SANTOS, C. C. S. A justiça restaurativa e a gestão de pessoas: uma oportunidade de avanço do Poder Judiciário Brasileiro. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 8, n. 48, p. 281-288, 2021. p. 281.

[6] ZANONI, L. O. T. C. Direitos humanos e inovação no setor público: sincronismos para um pacto global de igualdade e solidariedade. *In*: LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. (coord.). **Inovação Judicial**: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. Brasília, DF: Enfam, 2021. p. 337.

> (Executivo, Legislativo e Judiciário) devem adotar medidas inovadoras construídas a partir de imersões nos problemas, cocriação e parcerias para implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, que se traduz em adoção de medidas inovadoras para a implementação da agenda de Direitos Humanos Global. (pp. 337/338).

2 AS *SOFT SKILLS*

Um conceito trazido da administração privada e que é muito útil na gestão de pessoas são as *soft skills*. Trata-se de conceito vinculado ao comportamento humano, o qual, traduzido livremente, se refere às habilidades interpessoais, em especial em relação à inteligência emocional; é uma competência leve. Costa explica que

> A inteligência emocional é a capacidade de reconhecer e lidar com as próprias emoções e com as emoções do outro. Inicialmente, consiste na identificação das emoções por meio de aspectos fisiológicos para posteriormente haver um entendimento mais profundo sobre uma reação, reconhecer emoções não evidentes e, por último, lidar com os próprios sentimentos e com os sentimentos dos outros.[7]

Na mesma linha, Miranda e Anaisse apontam a necessidade de observar os novos tempos:

> 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

[7] COSTA, D. *Soft skills*: o que são, 10 principais exemplos e como desenvolver. **Gupy**, [*S. l.*], [2023].

> 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.[8]

Em paralelo ao conceito de *soft skills*, há o de *hard skills*, que são as habilidades técnicas, aprendidas no ensino técnico, científico e acadêmico. E retorna-se, aqui, à questão inicial sobre as ideias disruptivas, pois no concurso da magistratura só são avaliadas as *hard skills*, ficando as *soft skills* para serem aprendidas somente durante o exercício da atividade profissional, muitas vezes no pseudométodo de "tentativa e erro", sem metodologia científica. É a famosa expressão popular de "trocar as rodas com o carro andando". Sobre isso, Alves reflete que

> Alguém que estude arduamente para magistratura, por exemplo, será fortemente surpreendido ao iniciar o exercício de sua judicatura, pois será instado a gerir uma equipe de profissionais, das mais diversas formações, que são os servidores que trabalham

[8] MIRANDA, V. F.; ANAISSE, P. C. M. A Administração Judiciária moderna e as *soft skills*: o papel do magistrado no gerenciamento de equipes. *In*: CONGRESSOS ESTADUAIS DE MAGISTRADOS, 2021, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: Ajuris, 2021. p. 214.

> naquela vara. Certamente, ele não foi preparado para tal ofício no curso de formação, sendo possível prever as consequências dessa falta de capacitação para a administração dos processos que ali tramitam.[9]

Colaciono, ainda, a afirmação de Teodoro, no sentido de que "[...], possuir *hard skills* pode constituir uma condição necessária para passar em um processo seletivo, porém, insuficiente para alcançar sucesso pessoal e profissional"[10].

Por fim, calha a lição de Batista e Figueiredo, ladeando as *hard* e as *soft skills*:

> Em suma, fala-se de competências representadas pelo conhecimento técnico propriamente dito, e outras consubstanciadas em um agrupamento de habilidades socioemocionais, possuindo ambas destacado papel para o sucesso do trabalho de qualquer organização, inclusive na judiciária.
>
> [...]
>
> Tradicionalmente, a educação formal não se preocupa em dotar o cidadão com competências que não sejam eminentemente técnicas. Seu foco é a aquisição do conhecimento intelectual destinado à utilização no mercado de trabalho, sendo relegada a formação de conhecimentos e habilidades emocionais ao aprendizado psicossocial decorrente das interações humanas em família, na escola e em outros ambientes de convivência social, sobretudo no próprio ambiente de trabalho.[11]

Deve, portanto, ser considerado um equívoco relegar as *soft skills* para um plano de somenos importância, pois são habilidades que

---

[9] ALVES, G. F. A importância das *soft skills* para profissionais do Direito. **Jusbrasil**, [*S. l.*], 2020.

[10] TEODORO, J. L. Importância das competências técnicas 'hard skills' para os sistemas de gestão. **Blog do Colab**, [*S. l.*], 16 fev. 2022.

[11] BATISTA, F. E. F. FIGUEIREDO, L. V. S. Liderança: ativo estratégico do Poder Judiciário. **Revista Judicial Brasileira**, Brasília, DF, ano 1, n. 1, p. 251-276, jul./dez. 2021. p. 265.

podem e devem ser aprendidas mediante metodologia própria, sendo essenciais para o exercício da atividade-meio judiciária.

Apesar da Administração Pública ser regida por princípios próprios, em especial aqueles descritos no artigo 37, *caput*, da Constituição Federal[12], o fato é que não se atinge eficiência se não houver um espelhamento, no que for possível, com quem é mais eficiente. E é de sabença comum que as organizações privadas primam pela eficiência.

Assim, se as organizações privadas são mais eficientes, é a partir delas que a Administração Pública deve importar os conceitos informadores para uma melhor gestão, sem se descurar dos princípios públicos, aplicando aqueles primeiros no que for cabível. Enquanto a administração privada é eficiente para obtenção de lucro, as administrações públicas devem ser eficientes para proteger o erário público e para atingir a sua própria razão de ser, que é prestar um serviço público de qualidade e que atenda aos interesses da sociedade.

Dentro desse quadro, considera-se pertinente a importação do conceito de *soft skills*, o qual não viola, de forma alguma, os princípios da Administração Pública.

3 A ATIVIDADE-MEIO JUDICIÁRIA

O Poder Judiciário, para consecução de sua atividade-fim ou típica (função jurisdicional), exerce atividade-meio ou atípica (função administrativa), conforme previsão dos artigos 96 e 99 da Constituição Federal e do artigo 21 da Lei Complementar n. 35/1979 (Lei Orgânica da Magistratura Nacional)[13].

[12] Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2022].

[13] BRASIL. Lei Complementar n. 35, de 14 de março de 1979 (1989).

Muitas reformas têm ocorrido no sistema processual brasileiro, com o intuito de dar celeridade à prestação jurisdicional, mas as reformas processuais não são a única maneira de melhorar os números da prestação jurisdicional[14], tampouco o é a simplória solução de aumentar o número de juízes, como alertou Souza há mais de duas décadas[15]. É necessário pensar em alternativas para a função administrativa do Poder Judiciário, pois não se pode perder de vista a figura do juiz-gestor como meio à consecução eficiente da prestação jurisdicional[16]. O juiz-gestor não pode fechar os olhos às inovações, em especial às *soft skills*.

Traduz bem o que ora se expõe o ensinamento de Clementino, alertando para um serviço judicial humanizado:

> Isso não significa, porém, que o elemento humano densamente encravado no conceito de dignidade tenha conseguido penetrar no serviço por meio do qual se exerce jurisdição. A distinção é tênue, porém não menos relevante: uma jurisdição humanista não atrai necessariamente **um serviço judicial humanizado**. Ora, aquilo que se costuma denominar de prestação jurisdicional consiste numa atividade rigorosamente híbrida. Embora prepondere nela, por óbvio, a função tipicamente jurisdicional, **também apresenta traços de função administrativa, no que diz respeito ao**

[14] Calha a observação de Rogério Silva: "Sendo assim, uma busca exacerbada da celeridade processual com um fim em si mesmo, não deve ser a única forma de mensurar a efetividade na prestação jurisdicional". SILVA, R. R. O princípio da celeridade processual e seu exacerbado enaltecimento. **DireitoNet**, [*S. l.*], 6 jul. 2015.

[15] "A elevação do número de magistrados não conduzirá a uma melhor prestação jurisdicional, até mesmo pela falta de recursos humanos qualificados e pelo tempo necessário para a preparação e reciclagem de magistrados". SOUZA, M. A. C. A informática e a prestação jurisdicional. **Revista da EMERJ**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 4, p. 122-126, 1998. p. 124.

[16] Gonçalves afirma que "A gestão do magistrado é fator crucial que pode contribuir para efetivar a prestação jurisdicional, isto é, o gerenciamento do magistrado na sua unidade judicial, pautado no planejamento estratégico nacional, influencia sobremaneira para concretizar uma justiça célere, acessível e eficiente". GONÇALVES, S. F. L. Gestão do Magistrado: ferramenta para efetivar a justiça no Judiciário Tocantinense. **Jusbrasil**, [*S. l.*], 2015.

> **funcionamento desse serviço judicial oferecido aos jurisdicionados**.[17]

E é nessa seara que sobreleva a inovação. Como ensinam Lunardi e Clementino, na apresentação da obra *Inovação judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto*, "atualmente, há um movimento mundial de inovação no setor público, que aportou no Poder Judiciário brasileiro como caminho para mudanças que induzam melhor desempenho, no sentido de agregar qualidade e celeridade à atividade judicial"[18]. Também é muito motivador o ensinamento do Ministro Ribeiro Dantas, no prefácio da mesma obra:

> A inovação é hoje, em todos os campos, um patrimônio invisível e poderoso, que promove mudanças necessárias para que quaisquer grupos sociais, desde as famílias, as empresas, as instituições e os próprios países, não se estagnem e evoluam sempre, adotando novas e boas práticas que antes não eram implementadas, descartando os modos de ser e fazer que se tornaram incompatíveis com os tempos que correm e estando sempre atentos às alterações tecnológicas que possam ser utilmente incorporadas para que a atividade seja melhor desempenhada, com mais transparência, rapidez, eficiência, sustentabilidade e inclusividade.
>
> No Judiciário, não poderia ser diferente, especialmente no caso brasileiro, em que as mudanças não são apenas desejáveis, mas imprescindíveis, dado o inaudito número de processos que correm em nossos juízos e tribunais e a necessidade cada vez mais premente de entregar ao povo, em tempo razoável, uma prestação jurisdicional

[17] CLEMENTINO, M. B. M. Principios da Inovação Judicial. *In*: LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. (coord.). **Inovação Judicial**: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. Brasília, DF: Enfam, 2021. p. 37, grifo nosso. Apresentação. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/174857.

[18] LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. Apresentação: A inovação, a sua importância, as suas diversas faces e os seus impactos. *In*: LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. (coord.). **Inovação Judicial**: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. Brasília, DF: Enfam, 2021. Apresentação.

> de qualidade e realmente efetiva. Por isso, impõe-se a criatividade em adotar novos métodos e técnicas, não para mudar por mudar, mas para que, com as mudanças, se possa preservar a essência dos valores fundamentais que historicamente a jurisdição sempre representou.[19]

Para os juízes, a atividade gestora é, por si só, uma novidade. Os bacharéis que tomam posse no cargo de juiz estão aptos a promoverem uma subsunção dos fatos a normas jurídicas, em razão da aprovação em dificílimo concurso público, mas não têm, pelo menos em regra, uma prévia formação na área de gestão de pessoas. Ocorre que os juízes não são só julgadores, mas também gestores, devendo compreender o redimensionamento do seu papel enquanto facilitadores e impulsionadores de resultados.

Com essa preocupação, afirmam Batista e Figueiredo:

> Nos cargos que integram a estrutura judiciária, tais conhecimentos englobam a habilidade de domínio do vernáculo, da apreensão do direito material, do conhecimento das normas disciplinares e regras de organização judiciária, do direito processual e dos precedentes e da jurisprudência, dentre outros saberes formais, competências indispensáveis à execução das tarefas por meio das quais o ordenamento jurídico é, pelo trabalho do Judiciário, aplicado à prestação jurisdicional.
>
> A preocupação com essas competências inicia-se desde o recrutamento, pautado expressamente, no caso do Judiciário e dos demais órgãos públicos, pelas regras constitucionais que normatizam o ingresso em cargos de provimento efetivo e que, durante o exercício de suas funções, demandam um comportamento pautado pela legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, sobretudo, pela eficiência, enunciados no art. 37, caput, da Constituição Federal.

[19] *Ibid*. Prefácio.

> O concurso público é exigência constitucional e, na forma como até hoje é estruturada sua realização, busca apurar apenas a quantidade de conhecimento técnico acumulado pelo candidato que aspira a posição. A partir do grau de conhecimento técnico atestado pelo concurso a instituição almeja que as funções inerentes ao cargo sejam desempenhadas com o máximo de eficiência. Contudo, não é esse o resultado que a realidade entrega.[20]

Uma vez que a atividade-meio ou administrativa deve ser tão eficiente quanto a própria atividade-fim ou jurisdicional, já que são duas faces da mesma moeda, há de ser feita uma busca constante da melhoria na gestão de pessoas.

4 A MELHORIA DA GESTÃO DE PESSOAS

É importante salientar que a melhoria da gestão de pessoas é um dos "macrodesafios do Poder Judiciário", conforme consta na Resolução n. 325/2020, do CNJ, que dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências[21].

Não existe Poder Judiciário sem pessoas, sejam aquelas destinatárias do serviço (jurisdicionados) ou demais atores externos (advogados/advogadas, membros do Ministério Público, da Defensoria Pública e das procuradorias/advocacias públicas) e internos (magistrados/magistradas e serventuários/serventuárias, terceirizados/terceirizadas, cedidos/cedidas e estagiários/estagiárias). É por isso que a gestão de pessoas se torna crucial.

Na apresentação do livro *Gestão de Pessoas*, Kielwagen e Souza ensinam:

[20] BATISTA; FIGUEIREDO, 2021. p. 266.

[21] BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 325, de 29 de junho de 2020 (2022).

> A Gestão de Pessoas tem sido um dos aspectos mais estudados pelos executivos de todas as áreas de atuação da Administração buscando, conciliar as necessidades das pessoas com as da organização. Este é um desafio que precisa ser cumprido, visando, dessa maneira, a melhoria da qualidade de vida das pessoas que fazem parte do processo produtivo do nosso país.[22]

Verifica-se que o ato normativo do CNJ indica a necessidade do aperfeiçoamento da gestão de pessoas, descrevendo-a como:

> [...] conjunto de políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos do órgão, favorecendo o desenvolvimento profissional, a capacitação, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos objetivos estratégicos da instituição. Contempla ações relacionadas à valorização dos servidores; à humanização nas relações de trabalho; à promoção da saúde; ao aprimoramento contínuo das condições de trabalho; à qualidade de vida no trabalho; ao desenvolvimento de competências, de talentos, do trabalho criativo e da inovação; e à adequada distribuição da força de trabalho.[23]

Deve ser considerada necessária a habilitação do juiz na gestão de pessoas, sendo notório que, por diversas vezes, o juiz é chamado para resolver conflitos entre os próprios serventuários sob sua subordinação, por variadas razões. O dia a dia no mesmo ambiente de trabalho acaba adubando, de forma quase que impensada, a discordância de ideias entre as pessoas.

Batista e Figueiredo afirmam que,

---

[22] KIELWAGEN, E. K.; SOUZA, R. R. S. **Gestão de pessoas**. Indaial: Uniasselvi, 2013. Apresentação, p. iii.

[23] BRASIL, 2020 (2022). Anexo I.

> Nesse contexto, faz-se necessário o alinhamento da gestão de pessoas à estratégia judiciária, com o desenvolvimento de competências específicas no quadro de colaboradores do Judiciário, por conta das mudanças experimentadas na sociedade contemporânea. É imprescindível que sejam fomentados o desenvolvimento e a prática de conhecimentos técnicos juntamente com aqueles que vêm assumindo cada vez maior importância no contexto corporativo, qual seja, das competências socioemocionais, com as quais os primeiros devem ser conjugados nos processos de trabalho da instituição.[24]

E continuam, no mesmo estudo:

> É preciso, pois, criar um ambiente organizacional do qual possa ser extraída a mútua satisfação entre agentes públicos e instituição. Ainda que a falta de qualificação e de atualização de conhecimentos técnicos possa ser provida por meio de investimentos na formação técnica desses profissionais, isso não alcança todos os problemas apontados pela doutrina, cujos exemplos mais corriqueiros são a ausência de motivação e o excesso de conflitos entre servidores, o que evidencia, por si só, a insuficiência do exercício exclusivo de competências duras para o alinhamento da gestão de pessoas à estratégia judiciária na consecução pela eficiência. Faz-se necessário, portanto, desenvolver — e integrar no ambiente de trabalho — competências socioemocionais.[25]

Nos subtópicos seguintes, serão feitos alguns apontamentos sobre elementos importantes de *soft skills* que merecem atenção para a melhoria da gestão.

[24] BATISTA; FIGUEIREDO, 2021. p. 254-255.
[25] *Ibid*. p. 267.

4.1 Princípio da horizontalidade

Para uma sadia gestão de pessoas, sobreleva o princípio da horizontalidade, o qual está alinhado à própria ideia de inovação. E a inovação se apresenta em um contexto em que, tradicionalmente, o princípio da hierarquia administrativa sempre se mostrou de primeira aplicabilidade, irrenunciável, gerando o pensamento conservador de que as ideias a serem desenvolvidas no âmbito da administração pública deveriam ser sempre direcionadas de cima para baixo e que todas as condutas potencialmente indisciplinadas são presumidamente prejudiciais ao interesse público[26], merecendo ser sancionadas[27].

Porém, a evolução interpretativa nos permite compreender que o princípio da hierarquia deve ser dissociado da ideia de chefia para ser associado à ideia de liderança, em uma atividade de orientação e fomento e, somente em *ultima ratio*, com caráter punitivo. Se no âmbito penal os réus têm diversas oportunidades de não se verem processados e punidos pelo Estado, também há de se entender que os servidores públicos são pessoas dotadas de dores e sonhos, que também erram. Tirando hipóteses de desonestidade e de manifesta desídia, a maioria dos conflitos gerados no ambiente de trabalho decorrem de relacionamentos deteriorados e tóxicos, e por esse motivo é salutar o desenvolvimento de práticas restaurativas no ambiente interno da Administração Pública. Como pode o Judiciário estar apto a desenvolver práticas restaurativas para os jurisdicionados se, muitas vezes, os próprios servidores e magistrados estão, eles próprios, carentes de restauração pessoal?

[26] DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

[27] Também na esfera privada, a hierarquia já foi vista por muitos como princípio necessário para o bom êxito das empresas, como defendia Henri Fayol, citado por Mendes: "É um dos princípios mais fortemente defendidos por Fayol. Ele acredita que é necessário haver alguém com autoridade para conduzir todo o processo da empresa, que pode ir se dividindo entre os subordinados". MENDES, T. 14 princípios de Fayol: como usar a gestão para liderar uma empresa de sucesso. **Estudar na Prática**, [*S. l.*], 18 ago. 2022.

Desse modo, emerge, ao sabor dos novos tempos, o princípio da horizontalidade, que não impõe o afastamento impensado do princípio da hierarquia, mas promove a humanidade e a solidariedade. No ensinamento de Clementino,

> O princípio da horizontalidade não propõe em si a quebra da hierarquia no contexto do Poder Judiciário, até porque isso esvaziaria a importante noção de autoridade. Porém, não há tampouco como inovar se essa estrutura hierárquica não dialoga e torna impossível o desenvolvimento de empatia em relação à relevante participação de cada ator na prestação jurisdicional, inclusive do próprio jurisdicionado. Na verdade, o princípio exige uma espécie de lugar de fala e de escuta, de modo a proporcionar o enriquecimento do processo decisório.[28]

4.2 Mapa da empatia

A noção de empatia tem remota origem no ensinamento cristão: fazer ao outro o que se quer que se faça consigo; escutar com atenção o que o outro fala; e falar com assertividade e com empatia para transmitir de forma clara a mensagem são maneiras salutares de atender ao princípio[29]. A empatia, portanto, deve se desdobrar em cooperação e assertividade.

Todo os gestores que se aprofundam em técnicas que fomentam a empatia acabam se tornando líderes que contribuem para a cocriação que altera o *status quo*, em especial no processo inovador que urge

[28] CLEMENTINO, M. B. M. Principios da Inovação Judicial. *In*: LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. (coord.). **Inovação Judicial**: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. Brasília, DF: Enfam, 2021. Apresentação. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/174857. p. 47.

[29] Conferir Evangelho de Mateus, capítulo 7, versículo 12. BÍBLIA Sagrada. São Paulo: Ave Maria, 2006.

não para romper com as vetustas instituições, mas para oxigená-las com os ventos da humanização do serviço público judiciário.

Assim, é importante a utilização, pelos líderes, da técnica do mapa da empatia para desenhar o perfil de equipe de trabalho. No dizer de Custódio (2021),

> Mapa da Empatia é um material utilizado para conhecer melhor o seu cliente. A partir do mapa da empatia é possível detalhar a personalidade do cliente e compreendê-la melhor. O mapa da empatia faz 6 perguntas para identificar seu público-alvo e assim conhecer seus sentimentos, dores e necessidades.[30]

Sobre a utilização do método, ensina Dourado:

Preenchemos o mapa, campo a campo, respondendo:

- Com quem estamos empatizando? Primeiro, devemos identificar quem é o usuário-foco do estudo, qual é o papel que ele desempenha e em qual situação ele se encontra.
- O que ele vê? No dia a dia, ele costuma assistir TV, ir ao mercado, ou consumir alguma mídia que o impacte em relação ao desafio em questão?
- O que ele fala? O que costumamos ouvi-lo dizer sobre a situação-problema?
- O que ele faz? Qual é o comportamento e hábito deste tipo de usuário?
- O que ele ouve? O que as pessoas que o rodeiam dizem? Aqui consideramos família, amigos, colegas de trabalho e outras pessoas que estão presentes no cotidiano do usuário.
- O que ele pensa e sente? Este item é geralmente dividido em dois extremos:
- Dores: Quais são os medos, frustrações e ansiedades? São os obstáculos e dificuldades que este usuário enfrenta.
- Necessidades: Quais são os desejos, esperanças e sonhos?[31]

[30] Conferir Figura 1 do Anexo ao final deste trabalho.

[31] DOURADO, G. Design thinking: por que utilizar. *In*: GREGÓRIO, Á. ***et al***. **Inovação no**

A partir da elaboração e análise do mapa da empatia, o processo de humanização dos trabalhadores passa a se evidenciar, pois cada indivíduo integrante de uma organização pública se torna único, e o gestor pode conhecê-lo melhor, compreender suas limitações e seus sonhos. Isso permite, pelo menos em tese, potencializar suas virtudes, o que em última análise gera um ambiente de trabalho mais sadio e, consequentemente, mais produtivo. Uma gestão produtiva na Administração Judiciária acabará, afinal, favorecendo o usuário do serviço judicial, que é o jurisdicionado, de quem nunca se pode tirar o foco[32].

4.3 Planejamento estratégico situacional

Dialogar de forma assertiva exige técnica, e tal aprendizado deve fazer parte do planejamento estratégico situacional (PES) da organização. Aqui emerge a importância do diálogo, ressaltando-se que dialogar não é conversar de forma despretensiosa. No ensinamento de Artmann,

> A apreciação situacional, ao contrário do diagnóstico tradicional, é um diálogo entre um ator e outros atores cujo relato é assumido por um dos atores de maneira inteiramente consciente do texto e contexto situacional que o faz participante de uma realidade conflitiva que admite outros relatos.[33]

judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação no poder judicial. São Paulo: Blucher, 2019. p. 86.

[32] Vale mencionar aqui a lição de Clementino: "Esse redirecionamento de foco ao jurisdicionado induz profunda mudança de paradigma na forma como a jurisdição é estruturada. Essencialmente, ela deixa de ser pensada como um prédio, um *locus* em que a Justiça é distribuída, para se transformar num serviço em benefício do usuário, organizado segundo as suas necessidades e de forma a proporcionar-lhe a melhor experiência". CLEMENTINO, M. B. M. Principios da Inovação Judicial. *In*: LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. (coord.). **Inovação Judicial**: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. Brasília, DF: Enfam, 2021. Apresentação. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/174857. p. 45.

[33] ARTMANN, E. **O planejamento estratégico situacional no nível local**: um instrumento a favor da visão multissetorial. *In*: OFICINA SOCIAL N. 3: DESENVOLVIMENTO SOCIAL.

O PES foi desenvolvimento pelo chileno Carlos Matus[34], conforme noticia Artmann, e se baseia no fato de que problemas complexos quase nunca são resolvidos por atividades normativas ou com estratégias previamente decididas, exigindo interação entre os atores envolvidos na situação.

Sendo a gestão de pessoas uma parte importante do planejamento, cujos conflitos são imprevisíveis, a metodologia do PES se torna relevante na medida em que propõe a solução de um problema por momentos: o momento explicativo (com recorte e identificação do problema); o momento normativo (com propostas de ação); o momento estratégico (com construção de um plano viável); e o momento operacional (em que o plano será efetivamente gerido).

4.4 Da chefia à liderança

No enfoque aqui proposto, a respeito das relações humanas entre gestores e equipes, o plano deve ser a formação de gestores que possam identificar as dores dos indivíduos que compõem as equipes, buscando solucionar os conflitos que costumam acontecer em grupos humanos.

Na sua atividade-fim, é óbvio que a magistrada e o magistrado devem servir e escutar o jurisdicionado[35], mas na gestão de pessoas devem exercer a mesma atenção e foco em relação aos que estão servindo na atividade judiciária, sejam os demais magistrados, sejam os servidores.

Rio de Janeiro: URFJ, 2000. p. 7.

[34] Foi Ministro da Economia chileno, durante o governo de Allende, de 1970 a 1973.

[35] Salutar trazer aqui o ensinamento de Bacellar: "É sempre bom rememorar que os órgãos do Poder Judiciário (administrados pelas cúpulas dos Tribunais, e previstos no art. 92 da CR) existem para prestar serviço público (judiciário) ao povo, usuário dos serviços jurisdicionais, denominado jurisdicionado, de maneira a concretizar a promessa de resolver oficialmente, no âmbito do Estado, as controvérsias existentes entre as pessoas e alcançar a coordenação dos interesses privados e a paz na sociedade". BACELLAR, R. P. **Juiz servidor, gestor e mediador**. Brasília, DF: Enfam, 2013. p. 15.

O ambiente de trabalho precisa ser sadio a partir das relações humanas, sem toxicidade mental. Muitas vezes a falta de habilidade do gestor o faz praticar assédio moral no sentido amplo do termo. Contudo, nem todo assédio moral decorre de dolo do assediador[36], mas pode ser consequência de falta de conhecimento e de treinamento nas técnicas de escuta ativa e consciente e da comunicação não violenta[37].

É nesse ponto que aquele que detém posição hierárquica superior deve se colocar na posição de quem está em posição hierárquica inferior, de forma empática, desenvolvendo grande poder de transformar positivamente as relações existentes. Tal conduta atende ao primado da dignidade da pessoa humana, assentada no artigo 1º, III, da Constituição Federal.

Sobre isso, vale a consideração de Damaceno:

> Por outro ponto de vista, o poder é presente em toda organização, pois ajuda a definir a estrutura hierárquica, mas através do conhecimento e técnicas o mesmo que o possui tem a capacidade de desenvolver e criar um bom relacionamento no ambiente de trabalho, alcançando dinamismo e interação entre os envolvidos no contexto.[38]

Daí surge a importância da ideia de liderança em preponderância à ideia de chefia, como ensina Piccoli:

> A liderança é uma peça vital para o desenvolvimento global de toda a equipe. Prova disso, é que equipes geridas por bons líderes são mais dinâmicas, eficientes, empáticas, solidárias e saudáveis. Nesse sentido,

[36] Sobre assédio moral típico, ensina Barros: "Filia-se, entretanto, este estudo à corrente subjetiva, entendendo ser o assédio moral uma conduta intencional, logo dolosa, sendo capaz de constranger a vítima, ao explicitar sentimentos de humilhação e inferiorização". BARROS, R. C. L. G. Assédio moral: aspectos configurativos e efeitos deste fenômeno social. **Jusbrasil**, [*S. l.*], 2019.

[37] Mais adiante trataremos especificamente da comunicação não violenta.

[38] DAMACENO, G. S. **O poder nas organizações**. Assis: Fema, 2018. p. 35.

> analisar as características que formam um bom líder pode contribuir para compreendermos como atuar em nossos times.[39]

Da mesma forma que os mediadores buscam o *rapport* entre os litigantes, o gestor também deve ter o mesmo desiderato no âmbito da gestão de pessoas. Sobre o *rapport*, ensina Freitas:

> O *rapport* é uma técnica utilizada para fazer uma conexão com o outro. Trata-se de intencional adoção de comportamentos que aproximam a pessoa das práticas de vivência de outra.
>
> Por meio do *rapport* é possível adentrar ao mundo do outro pelo simples comportamento semelhante dela. É o que acontece quando se frequenta os mesmos lugares, quando se ouve as mesmas músicas, quando se usa vestimentas parecidas ou tem a mesma linguagem, com o uso de gírias ou sotaques, por exemplo. É, portanto, o ato de se igualar ao outro a partir da concordância com suas crenças ou costumes.[40]

Como se vê, há muito a ser aprendido pelos gestores de pessoas no âmbito do Poder Judiciário.

5 O FENÔMENO DO CONFLITO

Existem estudos sobre o fenômeno do "conflito" enquanto realidade própria da convivência humana, sendo eles o ponto de partida para a busca de ferramentas eficazes.

No dizer de Tartuce,

---

[39] PICCOLI, A. M. As sete premissas para acelerar a inovação no ecosSistema de Justiça. *In*: LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. (coord.). **Inovação Judicial**: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. Brasília, DF: Enfam, 2021. p. 64.

[40] FREITAS, T. *Rapport*: como a aplicação da técnica pode ser efetiva para a mediação. **ProJuris**, [*S. l.*], 4 abr. 2019.

> Conflito é sinônimo de embate, oposição, pendência, pleito; no vocabulário jurídico, prevalece o sentido de entrechoque de ideias ou interesses em razão do qual se instala uma divergência entre fatos, coisas ou pessoas.
>
> Por haver diversas nomenclaturas para esse recorrente fenômeno nas relações pessoais, a expressão "conflito" costuma ser usada como sinônimo de "controvérsia", "disputa", "lide" e "litígio".[41]

Com um olhar pacificador, Donato expressa que

> Pessoas envolvidas em conflitos tendem a se comportar de forma a julgar a outra parte, atribuir culpa, responsabilizar etc.
>
> Apesar do exposto, o conflito não é visto como algo negativo. Pelo contrário, tem-se entendido que o conflito possui muitos aspectos positivos e dele pode resultar entendimento, compreensão, solução etc.
>
> Essa passagem de uma forma negativa de se ver o conflito para uma forma positiva de avaliá-lo tem representado uma verdadeira reviravolta na teoria do conflito. A partir do momento que o conflito é visto de forma positiva e comum nas relações humanas, ele poderá ser utilizado com ferramenta para solução de litígios.
>
> Entender o conflito de forma negativa desencadeia uma reação denominada "retorno de luta ou fuga", o que desencadeia todas as reações negativas do conflito, por sua vez, quando o conflito é visto como uma oportunidade, o efeito é contrário e as partes saem mais felizes com o resultado.
>
> O mediador tem um papel importantíssimo, pois ele tem o poder de conduzir o conflito de forma negativa ou positiva, a depender de como ele próprio enxergará o conflito e como o conduzirá perante as partes.[42]

[41] TARTUCE, F. Conflito: conceitos e causas. **GEN Jurídico**, São Paulo, 18 nov. 2020.

[42] DONATO, P. Teoria do conflito. **Jusbrasil**, [*S. l.*], 2016.

Como visto, utilizar de uma metodologia pacificadora não é uma competência inata, mas que se pode aprender e desenvolver em um processo contínuo de aperfeiçoamento. Por isso a metodologia, em que pese observar sentimentos, utiliza-se da razão para as soluções viáveis, compatíveis com a formação de juízos éticos[43].

É preciso salientar que o "saber conviver" é um importante domínio no plano ético que engloba as atitudes, enquanto componente da própria competência. É primordial para os magistrados, enquanto gestores, o conhecimento sobre como atuar diante desses conflitos, pois uma solução adequada colabora para a eficiência dos serviços judiciais.

Para o tema, Gonçalves chama atenção:

> Desta maneira, a administração do judiciário estava evoluindo a passos lentos, sendo forçosa a modernização e aplicação de novas técnicas e conceitos a fim de seguir as mudanças do mundo moderno, especialmente porque os gestores do poder judiciário têm formação acadêmica em Direito e dificilmente estudam administração nos bancos de faculdade ou em qualquer outro momento da vida estudantil ou profissional, de forma que se voltam exclusivamente para a formação jurídica.[44]

Portanto, se torna imperiosa a formação do gestor pacificador[45] através das escolas judiciais mantidas pelos tribunais, sobretudo para aquele que precisa trabalhar de forma dialógica. Para Ferraz,

---

[43] Macedo e Caetano informam que "A ética está estreitamente vinculada à razão, pois toma elementos desta para que o ser humano possa forjar juízos, tomar decisões, resolver dilemas éticos, etc. E se a ética necessita da razão para criar reflexões, a razão humana se incrementa também a partir desta. O que nos leva a afirmar que a ética está para a razão e a razão para a ética". MACEDO, S. M. F.; CAETANO, A. P. V. A ética como competência profissional na formação: o pedagogo em foco. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 42, n. 2, 2017. p. 636.

[44] GONÇALVES, 2015.

[45] De acordo com a ONU, "Estamos determinados a promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas que estão livres do medo e da violência. Não pode haver desenvolvimento sustentável sem paz e não há paz sem desenvolvimento sustentável". In https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel. Acesso em: 22 out. 2022.

> Trabalhar de forma dialógica significa abraçar as contradições, indo além da proposta dialética de tese, antítese e síntese, na qual, para se chegar à síntese, que será algo diferente de qualquer das hipóteses, será preciso abdicar de uma convicção, o que nem sempre se sustenta ou mesmo se justifica. Talvez isso possa explicar que, na metodologia dos centros de inteligência, busquem-se os consensos possíveis, em vez de se buscar construir soluções completas, para serem, depois, submetidas a votações e consideradas certas ou erradas, implementáveis ou não.
>
> Trata-se de compreender e conviver com o diferente, sem perder de vista que há um todo maior, que se dirige a um propósito, que precisa ser considerado, e que vem traduzido na missão do Poder Judiciário — Realizar Justiça, e nos compromissos do Estado Brasileiro, pertinentes à atuação judicial, entre eles o da solução pacífica das controvérsias. (p. 419).[46]

Por isso, considera-se a importância de demonstrar que existem técnicas disponíveis e que contribuem para que os magistrados possam ser melhores gestores de pessoas. Desse modo, não se pode olvidar que deve ser levada em conta a percepção de gestores e subordinados diante das soluções que vêm sendo aplicadas, tema relevante para maior eficiência do Sistema de Justiça.

A gestão de pessoas já está inserida nos componentes curriculares de formação continuada dos magistrados, conforme Anexo III da Resolução Enfam n. 2/2016, com nova redação dada pela Resolução Enfam n. 2/2017. Com isso, o desenvolvimento de estudos que possam oferecer modelos de capacitação agregará valor à formação permanente, pessoal e profissional, dos magistrados, contribuindo

[46] FERRAZ, T. S. Problemas complexos são organismos vivos: a adoção da perspectiva sistêmica na atuação dos centros de inteligência. *In*: LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. (coord.). **Inovação Judicial**: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. Brasília, DF: Enfam, 2021. p. 419.

efetivamente para a melhoria do clima organizacional e dos números finalísticos da prestação jurisdicional.

Como já se pôde perceber, as técnicas de mediação na gestão de conflitos poderiam se espraiar para além das lides trazidas nas fases pré e endoprocessuais, para serem utilizadas também na gestão de pessoas como meio de fomentar um ambiente inter-relacional sadio, potencialmente propulsor de melhor resultados quantitativos e qualitativos na prestação jurisdicional.

6 LIDERANÇA E GERENCIAMENTO ASSERTIVO DE CONFLITOS

Nesse compasso, considerando os estudos existentes sobre liderança e gerenciamento assertivo de conflitos, é possível verificar quais parâmetros racionais de comportamento são usualmente aplicados e quais já foram estudados e são potencialmente disponíveis para aperfeiçoamento da comunicação junto ao grupo humano com o qual o magistrado se relaciona habitualmente, especialmente os serventuários de justiça. O objetivo é gerar um comportamento catalisador que se coadune com a missão, a visão e os valores do Poder Judiciário.

Especificamente sobre a ideia de missão, vale a lição de Coutinho, para quem "políticas orientadas pela ótica da missão também dever prever critérios por meio dos quais as ações postas em marcha possam ser justificadas e motivadas, implementadas consistentemente e avaliadas com regularidade"[47].

Acrescenta-se o que lecionam Batista e Figueiredo:

> Nesse contexto, o engajamento das pessoas, enquanto responsáveis pela execução de todos os serviços, *na missão institucional do Judiciário se faz imprescindível***.** É por meio de seu trabalho que se

[47] COUTINHO, D. R. A missão do Direito na inovação. **Jota**, São Paulo, 9 jun. 2020.

> julgam processos, resolvem-se conflitos e se reduzem os acervos. É natural, portanto, que se busque desse grupo de agentes públicos, composto de magistrados, servidores e colaboradores, melhor performance no cumprimento das metas de produtividade e de redução do congestionamento de acervo.[48]

Acredita-se que uma proposta facilitadora da formação de habilidade autocompositiva voltada para a comunidade interna da Administração Judiciária é importante, na medida em que amenizarão as tensões e conflitos no âmbito das relações laborais, de forma racional e consciente.

Nesse sentido, deve ser ouvida a voz de Bacellar, que diz que "todos os incentivos devem ser dirigidos à pacificação. Os conflitos crescem a cada dia e uma solução autocompositiva é a que terá melhores condições de alcançar a pacificação dos contendores"[49].

Diante de tal cenário, os juízes precisam de ferramentas eficazes para resolução dos conflitos interpessoais, a fim de dar efetividade à Resolução n. 325/2020. Desse modo, torna-se relevante debater o tema sobre o gerenciamento assertivo de conflitos como estratégia de gestão, mapeando as percepções de gestores e subordinados, correlacionando o clima organizacional com a produtividade. Vale trazer a lume o ensinamento de Liliane Silva:

> Diferenças em informações e percepções: costumeiramente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isso ocorre com o outro lado, com quem temos de conversar e/ou apresentar as nossas ideias, e que esse outro lado tem uma forma diferente de perceber as situações.[50]

[48] BATISTA; FIGUEIREDO, 2021. p. 259 (grifo nosso).
[49] BACELLAR, 2013. p. 147.
[50] SILVA, L. S. V. **Gestão de conflitos e técnicas de negociação**. Indaial: Uniasselvi, 2019. p. 4.

O aumento da produtividade é importante e desejável, mas as engrenagens que movem a máquina judiciária não podem estar emperradas em ambientes de trabalho tóxicos, com relações interpessoais deterioradas. Tomar metas de produtividade sem levar em conta a sadia relação interpessoal que se deseja no ambiente interno da administração judiciária é uma solução temporária e sem sustentação.

Sobre o assunto, trago a clareza da lição de Ferraz:

> Metas de produtividade, quando tomadas como principais alternativas, podem ser exemplos de soluções lineares e fragmentadas, pautadas apenas em sinais exteriores de problemas muito mais profundos e abrangentes, cujas causas, por não serem adequadamente consideradas, permanecem ativas, encontrando outros caminhos por onde possam extravasar seus efeitos.[51]

E complementa Mendes:

> Apesar de os relacionamentos interpessoais serem muito importantes no ambiente de trabalho, é preciso se manter profissional em termos de foco e produtividade. É difícil dissociar a vida pessoal da profissional, mas também precisamos de um espaço exclusivo para nossa individualidade. Isso não significa ser grosseiro ou evitar colegas, apenas saber os momentos certos para dialogar.[52]

Também sobre o tema, vale a lição de Batista e Figueiredo:

> Apesar de todo o investimento realizado na reestruturação e profissionalização de sua gestão por meio do estabelecimento de metas, da busca de resultados, da modernização tecnológica e da

[51] FERRAZ, 2021. p. 414.

[52] MENDES, T. 5 dicas sobre relacionamento interpessoal no trabalho. **Estudar na Prática**, [*S. l.*], 20 abr. 2021a.

> implantação da *accountability, o Judiciário não tem caminhado com a mesma assertividade no aproveitamento ótimo daquele que é numericamente o maior recurso disponível para o cumprimento de suas funções: as pessoas*. Tal como ocorre na inciativa privada em relação a seus colaboradores, os recursos humanos são o instrumental mais importante do Judiciário, seu *asset management* mais numeroso, e, como tal, reclama especial atenção em seu gerenciamento.
>
> Há que se formular política capaz de proporcionar o pleno aproveitamento do trabalho dos agentes públicos, considerando as balizas e fins traçados no plano de enfrentamento das dificuldades por que passa o Judiciário, sem descuidar da valorização e do desenvolvimento do agente nesse processo, de modo que se implemente uma relação institucional sinérgica, com mútuo aproveitamento, constituindo-se verdadeira simbiose.[53]

Feitas as observações a respeito do líder, passa-se agora à ideia de como deve ser sua comunicação.

7 COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

A capacitação em comunicação não violenta (CNV) é uma excelente forma, e talvez uma das mais nobres, de desenvolver *soft skills*[54]. Trata-se de uma técnica de comunicação desenvolvida pelo psicólogo estadunidense Marshall Rosenberg (1934-2015).

De acordo com Botelho,

[53] BATISTA; FIGUEIREDO, 2021. p. 260 (grifo nosso).

[54] Morgan acrescenta: "Outra área importante de *soft skill* é a comunicação. Comunicar-se eficientemente com os colegas, clientes e chefes exige destreza e inteligência emocional. Empatia, trabalho em equipe e solidariedade também são habilidades que fazem parte deste grupo". MORGAN, K. O que são 'soft skills', habilidades comportamentais cada vez mais buscadas por empregadores. **BBC Future**, [*S. l.*], 14 ago. 2022.

> O norte-americano Marshall Rosenberg (1934-2015), psicólogo e autor da abordagem CNV, desenvolveu a habilidade da Comunicação Não-Violenta inspirado nas ações de grandes líderes como Martin Luther King Jr e Gandhi, ou seja, observando a utilização da resistência não-violenta como prática de transformação daquelas realidades violentas.
>
> A sua preocupação com a postura defensiva e as reações por meio da violência começaram ainda na sua infância, em 1943, quando presenciou experiências negativas na escola por ser judeu e pelo contexto social da época com os conflitos raciais nos Estados Unidos.
>
> Já na década de 1960, Marshall dedicou a carreira acadêmica ao estudo do comportamento humano violento em diversos contextos sociais. O objetivo dele com isso era o de construir uma cultura da paz e um mundo mais justo. Desde então, a CNV vem contribuindo e sendo utilizada nas organizações não-governamentais, mediação de conflitos, justiça restaurativa, escolas, empresas, etc. Hoje, a CNV está presente em mais de 65 países, colaborando para o desenvolvimento e fortalecimento da consciência humana.[55]

Mendes explica o sentido da metodologia:

> A técnica é baseada em competências de linguagem e comunicação que auxiliam na reformulação da forma como cada um se expressa e ouve os demais. O pesquisador propõe que, com a Comunicação Não-Violenta (CNV), as respostas a estímulos comunicacionais deixem de ser automáticas e repetitivas e passem a ser mais conscientes e baseadas em percepções do momento, por meio da observação de comportamentos e fatores que tem influência sobre cada um. Por meio da escuta ativa e profunda, o método

[55] BOTELHO, P. B. Comunicação não violenta (CNV): o que é? **Politize!**, Florianópolis, 9 jul. 2021.

> faz com que as interações ocorram com mais respeito, atenção e empatia, como defende o psicólogo.[56]

O treinamento para CNV deve abordar os componentes da observação, do sentimento, das necessidades e do pedido. Não se tem o objetivo aqui de dissecar a CNV, mas sim refletir que existe uma carência técnica no exercício de uma comunicação humanizada no âmbito da gestão de pessoas na Administração Judiciária, sendo a CNV uma das possibilidades, já que ela, de forma reiterada, tem sido a metodologia mais invocada nos treinamentos dos métodos alternativos de solução de conflitos, como a conciliação, a mediação e a justiça restaurativa.

Nesse sentido, afirma Alonso:

> Deste modo, as contribuições teóricas e práticas da CNV e de Rosenberg são constantes e amplamente utilizadas na mediação de conflitos. Basta mencionar que todos os cursos de capacitação para mediadores e conciliadores devem ter, obrigatoriamente em seus programas, aulas sobre CNV (diferentemente de outras áreas, que podem usar a CNV, mas de forma opcional). Portanto, se a mediação de conflitos foi a área que a CNV mais se expandiu — embora a metodologia hoje seja usada mundialmente em diversos outros setores e pelas pessoas em seu cotidiano — e se Rosenberg era um mediador de conflitos e aliou a mediação com a CNV para aplicar seus métodos em programa de paz, são inegáveis os pontos de interligação direta entre a mediação de conflitos e a CNV. Mais do que um exemplo ou área de aplicação, foi na mediação de conflitos que a CNV floresceu, e é na CNV que a mediação de conflitos encontra uma grande força.[57]

No dizer do próprio Rosenberg,

[56] MENDES, T. O que é comunicação não-violenta (CNV) e como aplicar o conceito. **Estudar na Prática**, [*S. l.*], 23 jul. 2021b.

[57] ALONSO, D. C. **Comunicação não violenta (CNV)**: caminhos dialógicos com a cultura da paz, a mediação de conflitos e mídia. São Paulo: Cásper Líbero, 2021. p. 57-58.

> A CNV promove maior profundidade no escutar, fomenta o respeito e a empatia e provoca o desejo mútuo de nos entregarmos de coração. Algumas pessoas usam a CNV para responder compassivamente a si mesmas; outras, para estabelecer maior profundidade em suas relações pessoais; e outras, anda, para gerar relacionamentos eficazes no trabalho ou na política. No mundo inteiro, utiliza-se a CNV para mediar disputas e conflitos em todos os níveis.[58]

Portanto, se é necessário conhecimento de língua portuguesa para elaborar decisões judiciais, deveria se ter o mesmo nível de conhecimento em CNV para exercer a gestão de pessoas. Se os juízes são gestores por imposição institucional, ao menos de suas unidades judiciais, deveriam conhecer a CNV para o trato dos conflitos interpessoais existentes.

8 APLICAÇÃO PRÁTICA DE SOFT SKILLS NA GESTÃO DE PESSOAS: PRÁTICA RESTAURATIVA COM SERVIDORES NO FÓRUM ESTADUAL DE MARINGÁ (PR)

Foi realizada interessante experiência envolvendo 51 servidores públicos no Fórum Estadual de Maringá, no Paraná. Na ocasião, aqueles servidores participaram de práticas restaurativas, conforme noticia Santos[59], em estudo no qual se analisou a possibilidade da prática restaurativa na gestão de pessoas.

Como se tem defendido no corpo deste artigo, é exigida a prestação de uma boa jurisdição daqueles que trabalham no Poder Judiciário, mas muitas vezes o tratamento do bom ambiente de

[58] ROSENBERG, M. B. **Comunicação não-violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2021. Nova edição. p. 342.

[59] SANTOS, 2021.

trabalho, no que se refere à gestão dos conflitos existentes, fica restrito a uma subárea da gestão de pessoas.

Santos alerta que,

> Com efeito, nem todas as pessoas que trabalham num mesmo local, mesmo que por longos anos, conhecem a fundo aqueles que integram suas equipes. Por isso, os sentimentos e as necessidades das pessoas ficam encobertos e os líderes e gestores têm dificuldades de idealizar e executar planejamento e estratégias de modo a atingir as metas que lhes são apresentadas.[60]

Em relação à experiência dos servidores, Santos noticia que, em pesquisa, houve 100% de aprovação à aplicação da justiça restaurativa no âmbito interno e interesse para que ela fosse adotada como metodologia a ser implementada a nível de organização judiciária. O êxito na aprovação dos participantes, de acordo com a mesma pesquisa, deveu-se ao fato de que a metodologia colaborou para a saúde mental dos servidores, a construção de um ambiente agradável e acolhedor, a melhoria do clima organizacional e a resolução de conflitos internos[61].

Como se vê, a prática restaurativa é só uma das metodologias de solução de conflitos autocompositiva. Todas as metodologias, incluindo a conciliação e a mediação, utilizam como norte a escuta ativa e consciente e a comunicação não violenta. Pode-se dizer que a boa escrita da língua portuguesa está para as decisões judiciais, assim como a escuta ativa e consciente e a comunicação não violenta estão para a gestão de pessoas.

Calha finalizar, assim como o fez Santos:

> Enfim, se os tribunais oportunizarem que seus servidores se conheçam mutuamente, assim como

[60] *Ibid*. p. 281.
[61] *Ibid*.

> a seus líderes e vice-versa, saberão o que estão a administrar e para que administram, sendo que a justiça restaurativa se mostra como uma ferramenta com potencial de proporcionar essa interação. É como se ela enviasse uma mensagem a todos os tribunais brasileiros, conforme a máxima da filosofia socrática: "conhece-te a ti mesmo"![62]

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conflitos pessoais existem em todos os grupamentos humanos, não estando imunes a eles as pessoas que servem internamente no âmbito da Administração Pública Judiciária. Os subordinados muitas vezes veem nas magistradas e nos magistrados a figura de um chefe.

O desenvolvimento das *soft skills* por magistradas e magistrados colabora para uma relação mais horizontal, sem que se perca a noção de autoridade e de hierarquia, uma vez que as *soft skills* auxiliam na mudança do paradigma do chefe para o paradigma do líder. Há de se frisar que permanece protegido o princípio da hierarquia, natural do Direito Administrativo.

Entretanto, a figura do líder gestor em substituição à do chefe promove humanização nas relações interpessoais, na medida em que não olha para os trabalhadores como uma mera força de trabalho, mas enxerga neles toda a complexidade de uma pessoa humana, com dores, sonhos e competências. O líder passa a focar na escuta consciente e, quando fala, comunica-se de forma não violenta.

Como na experiência de Maringá, verifica-se que as técnicas autocompositivas e as *soft skills* melhoram o clima organizacional e permitem que as pessoas se tornem mais envolvidas e entusiasmadas com a instituição a que servem, promovendo a disseminação da cultura

[62] *Ibid*. p. 288.

da paz, tão almejada pela humanidade, que inclusive faz parte dos ODS da Agenda 2030 da ONU.

Conclui-se que o estabelecimento de práticas desenvolvedoras das habilidades de gerenciamento assertivo dos conflitos internos nas relações interpessoais contribuirá para o desenvolvimento profissional de uma equipe cooperadora e de um ambiente de trabalho saudável e propício para uma prestação jurisdicional mais eficiente

Espera-se que estas breves linhas contribuam para que se passe a pensar que as competências brandas (*soft skills*) podem ser aferidas durante as seleções dos futuros magistrados e magistradas, sem perder o objetivo de que estejam inseridas em suas formações permanentes de forma inovadora.

Que a paz resultante da gestão de pessoas humanizada coroe uma prestação jurisdicional eficiente para agora e para além de 2030!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, D. C. **Comunicação não violenta (CNV)**: caminhos dialógicos com a cultura da paz, a mediação de conflitos e mídia. São Paulo: Cásper Líbero, 2021.

ALVES, G. F. A importância das *soft skills* para profissionais do Direito. **Jusbrasil**, [*S. l.*], 2020. Disponível em: https://graziellafa.jusbrasil.com.br/artigos/1124106630/a-importancia-das-soft-skills-para-profissionais-do-direito. Acesso em: 1 nov. 2022.

ARTMANN, E. **O planejamento estratégico situacional no nível local**: um instrumento a favor da visão multissetorial. *In*: OFICINA SOCIAL N. 3: DESENVOLVIMENTO SOCIAL. Rio de Janeiro: URFJ, 2000. Disponível em: https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/2153.pdf. Acesso em: 22 out. 2022.

BACELLAR, R. P. **Juiz servidor, gestor e mediador**. Brasília, DF: Enfam, 2013.

BARROS, R. C. L. G. Assédio moral: aspectos configurativos e efeitos deste fenômeno social. **Jusbrasil**, [*S. l.*], 2019. Disponível em: https://ibdtrabalho.jusbrasil.com.br/artigos/671072664/assedio-moral-aspectos-configurativos-e-efeitos-deste-fenomeno-social. Disponível em: 23 out. 2022.

BATISTA, F. E. F. FIGUEIREDO, L. V. S. Liderança: ativo estratégico do Poder Judiciário. **Revista Judicial Brasileira**, Brasília, DF, ano 1, n. 1, p. 251-276, jul./dez. 2021. DOI: https://doi.org/10.54795/rejub.n.1.85. Acesso em: 17 maio 2023.

BÍBLIA Sagrada. São Paulo: Ave Maria, 2006.

BOTELHO, P. B. Comunicação não violenta (CNV): o que é? **Politize!**, Florianópolis, 9 jul. 2021. Disponível em: https://www.politize.com.br/comunicacao-nao-violenta. 23 out. 2022.

BRASIL. Lei Complementar n. 35, de 14 de março de 1979. Dispõe sobre a Lei Orgânica da Magistratura Nacional. 1989. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp35.htm. Acesso em: 17 maio 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituiçao.htm. Acesso em: 17 maio 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 325, de 29 de junho de 2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. 2022. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365. Acesso em: 19 nov. 2022.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2022**. Brasília, DF: CNJ, 2022. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/. Acesso em: 17 maio 2023.

CLEMENTINO, M. B. M. Princípios da inovação judicial: a Justiça como serviço. **ConJur**, São Paulo, 9 nov. 2020. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2020-nov-09/marco-clementino-principios-inovacao-judicial. Acesso em: 23 out. 2022.

CLEMENTINO, M. B. M. Princípios da inovação judicial. *In*: LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. (coord.). **Inovação Judicial**: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. Brasília, DF: Enfam, 2021. Apresentação. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/174857. Acesso em: 17 maio 2023.

COSTA, D. *Soft skills*: o que são, 10 principais exemplos e como desenvolver. **Gupy**, [*S. l.*], [2023]. Disponível em: https://www.gupy.io/blog/soft-skills. Acesso em: 17 maio 2023.

COUTINHO, D. R. A missão do Direito na inovação. **Jota**, São Paulo, 9 jun. 2020. Disponível em: https://www.jota.info/coberturas-especiais/inova-e-acao/a-missao-do-direito-na-inovacao-09062020. Acesso em: 14 out. 2022.

CUSTÓDIO, M. Mapa da empatia: o que é e 6 passos para criar um de qualidade. **Resultados Digitais**, Florianópolis, 19 jan. 2021. Disponível em: https://resultadosdigitais.com.br/marketing/mapa-da-empatia. Acesso em: 22 out. 2022.

DAMACENO, G. S. **O poder nas organizações**. Assis: Fema, 2018.

DANTAS, M. N. R. Inovação judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. **Revista CEJ**, Brasília, DF, v. 25, n. 82, jul./dez. 2021.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DONATO, P. Teoria do conflito. **Jusbrasil**, [*S. l.*], 2016. Disponível em: https://pcdonato.jusbrasil.com.br/artigos/330332981/teoria-do-conflito. Acesso em: 23 out. 2022.

DOURADO, G. Design thinking: por que utilizar. *In*: GREGÓRIO, Á. *et al*. **Inovação no judiciário**: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação no poder judicial. São Paulo: Blucher, 2019.

FERRAZ, T. S. Problemas complexos são organismos vivos: a adoção da perspectiva sistêmica na atuação dos centros de inteligência. *In*: LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. (coord.). **Inovação Judicial**: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. Brasília, DF: Enfam, 2021. p. 413-438. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/174857. Acesso em: 17 maio 2023.

FREITAS, T. *Rapport*: como a aplicação da técnica pode ser efetiva para a mediação. **ProJuris**, [*S. l.*], 4 abr. 2019. Disponível em: https://www.projuris.com.br/blog/rapport-mediacao-conciliacao. Acesso em: 23 out. 2022.

GONÇALVES, S. F. L. Gestão do Magistrado: ferramenta para efetivar a justiça no Judiciário Tocantinense. **Jusbrasil**, [*S. l.*], 2015. Disponível em: https://samanthalino.jusbrasil.com.br/artigos/253587065/gestao-do-magistrado-ferramenta-para-efetivar-a-justica-no-judiciario-tocantinense. Acesso em: 23 out. 2022.

KIELWAGEN, E. K.; SOUZA, R. R. S. **Gestão de pessoas**. Indaial: Uniasselvi, 2013.

LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. Apresentação: A inovação, a sua importância, as suas diversas faces e os seus impactos. *In*: LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. (coord.). **Inovação Judicial**: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. Brasília, DF: Enfam,

2021. Apresentação. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/174857. Acesso em: 17 maio 2023.

MACEDO, S. M. F.; CAETANO, A. P. V. A ética como competência profissional na formação: o pedagogo em foco. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 42, n. 2, p. 627-648, 2017.

MENDES, T. 5 dicas sobre relacionamento interpessoal no trabalho. **Estudar na Prática**, [*S. l.*], 20 abr. 2021a. Disponível em: https://www.napratica.org.br/relacionamento-interpessoal-no-trabalho. Acesso em: 23 out. 2022.

MENDES, T. O que é comunicação não-violenta (CNV) e como aplicar o conceito. **Estudar na Prática**, [*S. l.*], 23 jul. 2021b. Disponível em: https://www.napratica.org.br/comunicacao-nao-violenta. Acesso em: 23 out. 2022.

MENDES, T. 14 princípios de Fayol: como usar a gestão para liderar uma empresa de sucesso. **Estudar na Prática**, [*S. l.*], 18 ago. 2022. Disponível em: https://www.napratica.org.br/principios-de-fayol. Acesso em: 23 out. 2022.

MIRANDA, V. F.; ANAISSE, P. C. M. A Administração Judiciária moderna e as *soft skills*: o papel do magistrado no gerenciamento de equipes. *In*: CONGRESSOS ESTADUAIS DE MAGISTRADOS, 2021, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: Ajuris, 2021. Disponível em: http://ajuris.kinghost.net/OJS2/index.php/Anais-dos-Congressos/article/view/1262. Acesso em: 17 maio 2023.

MORGAN, K. O que são 'soft skills', habilidades comportamentais cada vez mais buscadas por empregadores. **BBC Future**, [*S. l.*], 14 ago. 2022. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/vert-cap-62496935. Acesso em: 23 out. 2022.

ONU. Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. **Nações Unidas Brasil**, Brasília, DF, 15 set. 2015. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel Acesso em: 22 out. 2022.

PICCOLI, A. M. As sete premissas para acelerar a inovação no ecosSistema de Justiça. *In*: LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. (coord.).

Inovação Judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. Brasília, DF: Enfam, 2021. p. 57-66. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/174857. Acesso em: 17 maio 2023.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação não-violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2021. Nova edição.

SANTOS, C. C. S. A justiça restaurativa e a gestão de pessoas: uma oportunidade de avanço do Poder Judiciário Brasileiro. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 8, n. 48, p. 281-288, 2021.

SILVA, L. S. V. **Gestão de conflitos e técnicas de negociação**. Indaial: Uniasselvi, 2019.

SILVA, R. R. O princípio da celeridade processual e seu exacerbado enaltecimento. **DireitoNet**, [*S. l.*], 6 jul. 2015. Disponível em: https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/9200/O-principio-da-celeridade-processual-e-seu-exacerbado-enaltecimento. Acesso em: 23 out. 2022.

SOUSA, R. R. O impacto da implantação do Processo Judicial Eletrônico nas Unidades Judiciais Cíveis e de Família do Distrito Federal e o reflexo no ritmo da tramitação processual. **TJDFT**, Brasília, DF, 2018. Disponível em: https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produtos/artigos-discursos-e-entrevistas/artigos/2018/o-impacto-da-implantacao-do-processo-judicial-eletronico-nas-unidades-judiciais-civeis-e-de-familia-do-distrito-federal-e-o-reflexo-no-ritmo-da-tramitacao-processual-roberto-rodrigues-de-sousa. Acesso em: 23 out. 2022.

SOUZA, M. A. C. A informática e a prestação jurisdicional. **Revista da EMERJ**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 4, p. 122-126, 1998.

TARTUCE, F. Conflito: conceitos e causas. **GEN Jurídico**, São Paulo, 18 nov. 2020. Disponível em: http://genjuridico.com.br/2020/11/18/conflito-conceitos-e-causas/. Acesso em: 23 out. 2022.

TEODORO, J. L. Importância das competências técnicas 'hard skills' para os sistemas de gestão. **Blog do Colab**, [*S. l.*], 16 fev. 2022.

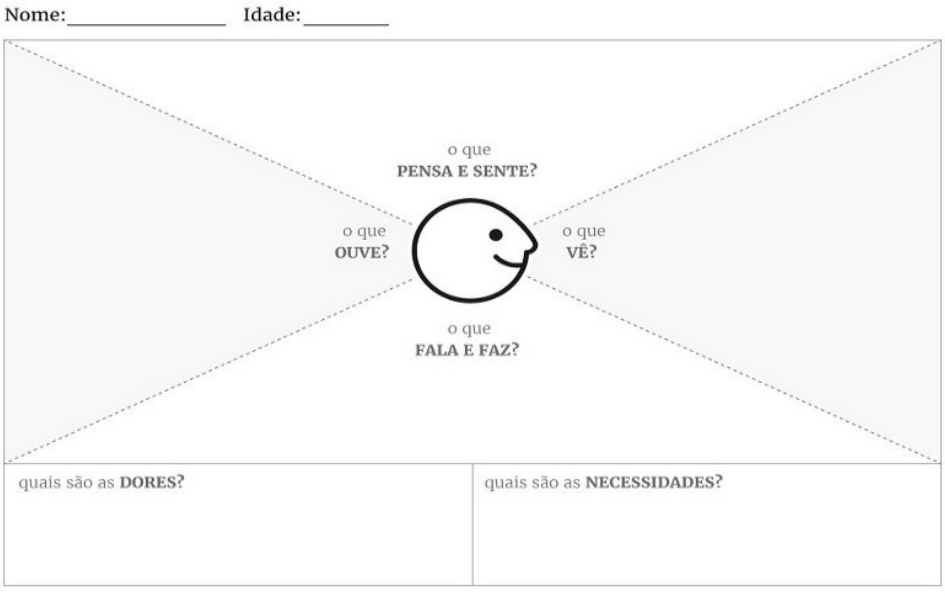
Disponível em: https://www.colab.re/conteudo/hard-skills. Acesso em: 23 out. 2022.

VIARO, F. A. N. **Inteligência judicial e monitoramento de perfis de demanda**: jurisdição em rede. *In*: LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. (coord.). **Inovação Judicial**: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. Brasília, DF: Enfam, 2021. p. 439-466. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/174857. Acesso em: 17 maio 2023.

ZANONI, L. O. T. C. Direitos humanos e inovação no setor público: sincronismos para um pacto global de igualdade e solidariedade. *In*: LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. (coord.). **Inovação Judicial**: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. Brasília, DF: Enfam, 2021. p. 315-348. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/174857. Acesso em: 17 maio 2023.

ANEXO

Figura 1 – Mapa da Empatia



Fonte: CUSTÓDIO, 2021.