

GESTÃO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO EM TEMPOS DE TELETRABALHO: A EXPERIÊNCIA DA GESTÃO DO NAE LONDRINA/PR EM 2020

MANAGING PEOPLE IN THE JUDICIARY IN TIMES OF TELEWORKING: THE MANAGEMENT EXPERIENCE OF SPECIALIZED SUPPORT CENTER FOR CHILDREN AND ADOLESCENTS - LONDRINA/PR IN 2020

Claudia Catafesta 1

Resumo: Trata-se de um relato de experiência cujo objetivo é identificar as iniciativas e ferramentas utilizadas na gestão da equipe técnica do Núcleo de Apoio Especializado à Criança e ao Adolescente – NAE, da comarca de Londrina/PR, durante o ano de 2020. Após uma análise reflexiva da Resolução nº 240/2016 do Conselho Nacional de Justiça, o texto apresenta a experiência da autora como gestora da equipe técnica do NAE Londrina, sendo apontadas as dificuldades geradas para a gestão de pessoas impostas pelo teletrabalho obrigatório. O estudo com base em revisão bibliográfica e análise qualitativa dos dados coletados permitiu concluir que a liderança servidora exercida pelo magistrado gestor está para além da adoção do formulário semanal, pois se trata de uma ferramenta adequada para a realização de uma gestão marcada pelo diálogo e decisões compartilhadas. Este tipo de liderança favorece a gestão de pessoas e contribui para a eficiência do Poder Judiciário em tempos de teletrabalho obrigatório.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Teletrabalho. Juiz Gestor. Liderança. Eficiência do Poder Judiciário.

Abstract: This text is an experience report, which aims to identify the initiatives and tools used in the management of the technical team of Specialized Support Center for Children and Adolescents in district of Londrina (Paraná, Brazil), during 2020. After a reflective analysis of Resolution nº 240/2016 of the National Council of Justice, the text presents the author's experience as manager of the technical team of the Center – Londrina, pointing out difficulties generated for the management of people imposed by obligatory teleworking. The study based on a literature review and qualitative analysis of the data collected allowed the conclusion that the servant leadership exercised by the magistrate manager is beyond the adoption of the weekly form, because it is an adequate tool for the realization of a management marked by dialogue and shared decisions. This type of leadership favors people management and contributes to the Judiciary efficiency in times of mandatory telework.

Keywords: People Management. Teleworking. Manager Judge. Leadership. Efficiency of the Judiciary.

Introdução

A função do juiz tem se modificado na contemporaneidade. Além do papel judicante, que consiste em despachar, proferir sentenças e presidir audiências, o juiz tem a importante tarefa de gerir unidades jurisdicionais e pessoas, visto que é responsável pela gestão do gabinete, pela supervisão da gestão da secretaria da vara em que exerce suas atividades e pela administração de uma pauta de audiências. Ser um juiz gestor, portanto, também se configura como uma das funções do magistrado.

Além da necessidade de desempenhar o papel de gestor de pessoas, o que por si mesmo é angustiante para muitos magistrados devido à falta de habilidade e de preparo técnico, as dificuldades apresentadas pelo distanciamento social e imposição do teletrabalho, decorrentes de questões sanitárias, apareceram como um novo desafio durante o ano de 2020.

Tal obrigatoriedade se deu em decorrência do estado de pandemia da Covid-19, declarado pelo Senado Federal, a partir do Decreto nº 6/2020, emitido em 20 de março de 2020. Sobre o assunto, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) publicou a Resolução nº 313 em 19 de março de 2020. Além de promover a uniformização do funcionamento dos serviços judiciários, o objetivo do ato normativo foi prevenir o contágio pelo novo coronavírus e garantir o acesso à justiça neste período emergencial, determinando que o atendimento ao público e a realização de audiências ocorressem, preferencialmente, de modo remoto, por meio do uso de plataformas digitais como o *Cisco Webex*.

Com o objetivo de permitir a realização de atos judiciais que impliquem locomoção e aglomeração de pessoas, como as audiências, o CNJ colocou à disposição dos Tribunais de Justiça e magistrados brasileiros a Plataforma Emergencial de Videoconferência para Atos Processuais. O projeto é resultado de um Acordo de Cooperação Técnica celebrado pelo CNJ com a empresa Cisco Brasil Ltda., que não gerou custos para o sistema de justiça (CNJ, 2020).

No Estado do Paraná, o Tribunal de Justiça, por meio do Decreto Judiciário nº 161/2020 – DM (posteriormente revogado pelo Decreto Judiciário nº 172/2020 – DM), de 16 de março de 2020, adotou o regime de teletrabalho obrigatório durante o estado de pandemia, autorizando que os servidores e magistrados trabalhassem de suas casas como alternativa para prevenir a disseminação do coronavírus que, pouco mais de um ano após sua chegada ao país, já vitimou mais de 430 mil brasileiros, de acordo com informações oficiais veiculadas pelo Ministério da Saúde (2021).

O enfrentamento dessa nova e abrupta realidade fez emergir a necessidade de adotar práticas inovadoras que permitissem a continuidade do trabalho e entrega da prestação jurisdicional à população, sendo essa uma das missões do Poder Judiciário, que tem por dever prestar serviço de qualidade e com eficiência, conforme comando contido no artigo 37 da Constituição Federal de 1988.

No momento em que todos são obrigados a exercerem suas atividades laborativas a partir de suas casas, sem os encontros presenciais e sem a possibilidade de o gestor encontrar presencialmente a sua equipe, suscitam os questionamentos: como fazer a gestão de pessoas em tempos de teletrabalho? Quais as ferramentas disponíveis e eficazes para esse exercício? Que lições a experiência de 2020 deixa para o futuro da gestão de pessoas no Poder Judiciário?

Pretende-se, aqui, contextualizar a gestão de pessoas no Poder Judiciário a partir da análise reflexiva da Resolução nº 240/2016 do CNJ e de revisão bibliográfica atinente à temática. Em seguida, o texto relata a experiência vivida pela autora, durante o ano de 2020, na gestão de pessoas do Núcleo de Apoio Especializado à Criança e ao Adolescente – NAE de Londrina/PR, identificando a composição da sua equipe, sua atuação e as ferramentas disponíveis e utilizadas pela coordenação para o exercício da gestão de pessoas.

Além da revisão bibliográfica, foram coletados *feedbacks* da equipe no mês de dezembro de 2020, os quais são apresentados e analisados, com a percepção dos servidores sobre as iniciativas adotadas e o exercício da liderança no período pesquisado, expondo-se as conclusões da pesquisa qualitativa realizada. É importante destacar que os integrantes da equipe concordaram com o uso das informações para fins de elaboração deste relato.

O juiz como um líder servidor: uma reflexão sobre a Resolução nº 240/2016 do CNJ

O artigo 37 da Constituição Federal de 1988 arrola o princípio da eficiência dentre outros que regem a Administração Pública. Tal princípio impõe o dever de realização e entrega de um serviço jurisdicional de qualidade. Afinal, os integrantes do Poder Judiciário, sejam eles juízes ou servidores, são todos profissionais que estão a serviço do público e que servem à sociedade.

Para que seja alcançada a tão almejada eficiência é preciso que as equipes sejam bem geridas e que os profissionais que prestam o serviço público estejam motivados e imbuídos do propósito da organização para a qual trabalham. E essa, também, é uma tarefa que compõe a gama de atribuições do magistrado contemporâneo.

Observa-se, contudo, que os juízes não são preparados, na sua formação, para exercerem atos de administração e gerenciamento de equipes. Nas palavras de Bacellar (2013, p. 31), “[...] o juiz precisa ter, além do conhecimento técnico jurídico, conhecimentos básicos de gestão, até porque, no relacionamento com os servidores, é visto como quem deverá orientar e gerir o funcionamento do juízo a que responde”.

Apesar dessa necessidade, é muito comum, nos Tribunais de Justiça brasileiros, que essa atuação não seja fomentada e nem haja capacitação para o seu exercício, o que contribui para que as unidades jurisdicionais prestem, na maioria das vezes, um serviço marcado pela burocracia e falta de organização mínima, gerando acúmulos de processos, adoecimento de servidores e descontentamento por parte dos jurisdicionados e operadores do Direito. Nas escolas judiciais, são ofertados diversos cursos para aperfeiçoamento jurídico, nas mais diversas temáticas que envolvem o Direito, mas poucos envolvendo gestão de pessoas e liderança, isto é, temáticas envolvendo a área da Administração.

Em contrapartida, em unidades jurisdicionais em que há observância de princípios da administração, clareza de objetivos e metas, além de uma liderança bem exercida, os resultados são opostos: eficiência, presteza, agilidade, celeridade, satisfação do destinatário da prestação jurisdicional, leveza e felicidade dos servidores. Silva (2020, p. 20-21) reforça algo que aparenta estar esquecido em tempos de metas, números, aferição de produtividade e quantidade de atos processuais produzidos:

As pessoas são o maior patrimônio de uma instituição e são justamente elas que promovem as mudanças. A Justiça é muito mais do que leis, processos, computadores, prédios ou documentos. A Justiça é feita de pessoas. Portanto, se se deseja aprimorar a Administração Judiciária, será necessário aprimorar o modelo de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário.

Para além dos números, é preciso um olhar do gestor para as pessoas que compõem as equipes, ao passo que uma gestão eficiente pode transformar “[...] uma unidade judiciária problemática em um exemplo a ser seguido, criando ambiente de motivação e propício para a conquista de resultados” (HADDAD; PEDROSA, 2017, p. 36).

Ao publicar a Resolução nº 240, em 9 de setembro de 2016, que dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário, o CNJ destacou:

[...] desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nas pessoas, promover meios para motivá-las e comprometê-las e buscar a melhoria contínua do clima organizacional e da qualidade de vida são requisitos essenciais para o alcance dos objetivos da instituição.

Faz parte da estratégia de gestão manter os servidores motivados e comprometidos

com a melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida das pessoas por meio da utilização de métodos e práticas “[...] voltados para propiciar condições para que os trabalhadores de uma instituição possam desenvolver o seu trabalho”, com o favorecimento do “[...] desenvolvimento profissional, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação”, conforme disposto no artigo 2º, inciso I, da Resolução nº 240/2016 do CNJ.

O desafio do juiz gestor é, justamente, incentivar a equipe, ser um líder, acompanhar, estar junto, manter um bom clima organizacional, a fim de que um serviço de qualidade e eficiência seja prestado à população (SILVA, 2020, p. 26). A liderança, como característica do juiz do século XXI, contrapõe-se à chefia exercida pela figura do velho juiz de gabinete, inalcançável e dotado de um sentimento de superioridade decorrente da hierarquia, um juiz que mal conhecia o nome dos servidores que compunham a equipe. Ao contrário, o juiz gestor, na concepção trazida pelo CNJ, é aquele que conhece as pessoas com quem trabalha, as dificuldades por elas enfrentadas, e que ouve a equipe em busca de soluções criativas para os problemas enfrentados.

Na obra *O Monge e o Executivo*, Hunter (2004, p. 28) apresenta um novo paradigma ao definir que o líder é a pessoa que serve aos demais. A liderança, segundo ele, é a “[...] habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem entusiasticamente visando alcançar os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Ele acrescenta que “[...] a chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem relacionamentos”. Trata-se da chamada liderança servidora, assim definida por Vieira (2009, p. 74):

A liderança servidora, substancialmente, baseia-se na concepção de que o líder deve, antes de tudo, servir seus liderados. Em um primeiro momento essa linha conceitual poderia transparecer contraditória, mas analisando-se com atenção seus princípios, forçoso concluir pelo inegável potencial de verdadeiramente representar o conceito de liderança. Como pontuado anteriormente, a liderança implica essencialmente influenciar os integrantes de uma equipe de modo tão entusiástico a ponto de se doarem totalmente na busca dos objetivos comuns. Nessa tarefa difícil e de extrema responsabilidade, a liderança servidora sustenta que o líder deve primeiro satisfazer as necessidades de seus liderados.

Compete ao líder, portanto, o papel de influenciar sua equipe e satisfazer as necessidades dos liderados, em busca do atingimento dos objetivos da organização. A biologia e a neurociência têm demonstrado o poder da interação e o impacto das relações sociais e de relacionamentos saudáveis, baseados na confiança, para a felicidade e o bem-estar. Ao tratar sobre inteligência social, Goleman (2019, p. 41) defende que a existência de interações harmônicas entre os seres humanos “[...] vai muito além de fugazes momentos de alegria”. Quando as pessoas estão conectadas, “[...] podem ser mais criativas juntas e mais eficientes na tomada de decisões” (GOLEMAN, 2019, p. 41).

Os desafios do trabalho em equipe, amplificados pela necessidade de distanciamento social e adoção do teletrabalho obrigatório, exigiram ainda mais cooperação, compreendida na forma descrita no artigo 2º, inciso XII, da Resolução nº 240/2016 do CNJ. Os princípios que orientam a Política Nacional de gestão de pessoas do Poder Judiciário, elencados no artigo 3º do mesmo documento emitido pelo CNJ, indicam a necessidade de valorização das pessoas que integram o Poder Judiciário para o atingimento dos objetivos da instituição.

A partir das reflexões sobre a gestão de pessoas e a sua normatização no Poder Judiciário, relata-se a experiência vivida por essa autora na gestão do NAE Londrina, durante o ano de 2020, e como a equipe reagiu às iniciativas realizadas durante o período de teletrabalho obrigatório, percepções que foram solicitadas ao grupo por meio do formulário que será detalhado na sequência.

O NAE Londrina

O Núcleo de Apoio Especializado à Criança e ao Adolescente (NAE) é regulamentado pela Resolução nº 174, de 28 de novembro de 2016, do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. O NAE é o apoio técnico especializado para atuação nas situações envolvendo crianças e adolescentes, tanto extraprocessual como processualmente, que estão em trâmite perante as Varas da Infância e da Juventude, de Adolescentes em Conflito com a Lei, as três Varas de Família e Sucessões da comarca, além das Varas Criminais especializadas nos crimes praticados contra crianças e adolescentes, idosos e violência doméstica. Além disso, também atua nas avaliações para depoimento especial e participa da realização dessas audiências. O NAE atua, ainda, de forma excepcional, em processos provenientes de outras varas da comarca quando há necessidade de perícia técnica nas áreas de psicologia e de serviço social e cartas precatórias.

Conhecendo e compreendendo a estrutura organizacional da equipe

Atualmente, a equipe do NAE Londrina é composta por quatorze profissionais da área de psicologia, cinco assistentes sociais, dois profissionais técnicos do apoio administrativo e um motorista, além de oito estagiários, sendo seis da área de psicologia e dois da área de serviço social.

A gestão da equipe é exercida de forma alternada entre os juízes da infância e juventude da comarca. No caso da gestão do NAE, o juiz que exerce a coordenação desempenha uma função puramente administrativa, assim como é a função do juiz diretor do fórum, porque tem o dever de gerir a equipe, bem como a sua relação com os juízes solicitantes dos estudos técnicos e, de forma transversal, com a rede intersetorial do município.

O histórico da alternância de gestão do NAE de Londrina indica que a cada período os objetivos da equipe e prioridades de atuação eram redefinidos e o grupo ficava desorganizado, gerando desgastes, acúmulo de processos e baixa efetividade no serviço prestado. Planejamento estratégico e gestão de pessoas não eram observados, o que tornava o trabalho, já desgastante pela complexidade da temática envolvida, ainda mais pesado e gerador de sofrimento.

A autora, ao assumir a coordenação do NAE no início de 2019, optou por traçar um diagnóstico dos principais problemas trazidos pela equipe. A reunião foi conduzida em formato circular, sendo que todos os profissionais presentes tiveram espaço de fala e, por meio da escuta qualificada, foi possível compreender alguns pontos que dependiam da intervenção da coordenação, isto é, do líder. O formato circular se refere à utilização da metodologia dos círculos de construção de paz, ferramenta da Justiça Restaurativa. É uma metodologia que favorece o diálogo, tendo como princípios importantes a horizontalidade, corresponsabilidade, escuta ativa e qualificada, senso de pertencimento e construção coletiva. Propõe uma inovação em relação ao modelo de relacionamento hierárquico típico das relações de poder, tão presentes no Poder Judiciário, que potencializa posturas autoritárias e de controle.

Foi necessário desempenhar funções comportamentais, consistentes na capacidade de autoconhecimento e de relacionamento com os profissionais da equipe, uma verdadeira mudança de paradigma. Liderança, empatia, criatividade, negociação, relacionamento interpessoal, comunicação e proatividade foram algumas habilidades necessárias. Para Figueiredo (2014, n.p.), “[...] se a autoridade emana do cargo ou função, a liderança deve ser desenvolvida e isso somente faz sentido quando o gestor está inserido no seu grupo”.

A equipe, antes da intervenção estratégica de gestão, permanecia com um alto estoque de processos e com média de atraso de entrega dos relatórios que alcançava um ano, um prazo extremamente largo quando se considera que a atuação se dá em processos envolvendo crianças e adolescentes, situações sabidamente prioritárias. Muita pressão por resultado e pouca comunicação eficiente não favoreciam a melhora de produtividade.

As estratégias tinham sido traçadas com a equipe e estavam sendo colocadas em prática. Contudo, a declaração do estado de pandemia exigiu a adoção de atitudes inovadoras, uma vez que, abruptamente, o teletrabalho se tornou obrigatório e nunca tinha sido experimenta-

do pela equipe do NAE, que exerce atividades de atendimento aos jurisdicionados em áreas sensíveis.

No ano de 2020, a escolha foi adotar as estratégias da comunicação eficiente para planejar, com a equipe, como vencer o desafio do teletrabalho obrigatório, além de diminuir o estoque de processos e trabalhar dentro dos prazos processuais, sem ter alteração no quantitativo de processos recebidos para perícia ou aumento do número de integrantes da equipe.

A adoção dessas estratégias simples gerou inúmeros benefícios, não envolveu custos e promoveu a celeridade processual e a satisfação tanto da equipe quanto da gestora, como será analisado na sequência.

Teletrabalho obrigatório: os impactos gerados pela pandemia à gestão da equipe técnica do NAE Londrina

Fechado o ano de 2019, a equipe do NAE Londrina estava empolgada e confiante com os resultados obtidos pela realização de um plano estratégico para a solução do grave problema de represamento de processos. O plano de ação logo seria revisto para adequação, com o estabelecimento de novos planos e metas para 2020, quando a chegada da pandemia e a adoção do regime de teletrabalho obrigatório impuseram dificuldades e desafios para a gestão e manutenção dos avanços que vinham sendo atingidos.

A equipe ficou confusa sobre como seria a atuação profissional em meio ao contexto que havia sido imposto pela Covid-19, tendo em vista que o NAE realiza vários atendimentos presenciais e visitas domiciliares em sua rotina de trabalho, não sendo um setor acostumado com a dinâmica do teletrabalho. Além disso, o Conselho Federal de Psicologia e o Conselho Federal de Serviço Social não tinham regulamentações sobre o trabalho de forma remota no Poder Judiciário e, por alguns meses, logo no início da pandemia, o setor praticamente paralisou suas atividades.

Além disso, o distanciamento social e a permanência dos servidores em suas casas se revelou, inicialmente, um grande desafio para pensar em ações para o setor. Foi necessário um novo e inovador planejamento estratégico, pois a situação gerada pela pandemia era completamente nova e desafiadora.

Visando garantir a participação de todos e considerando o tamanho da equipe, formada por profissionais de diversas áreas do conhecimento e que atuam em diversas frentes, a opção encontrada para permitir a participação cooperativa e construção de soluções conjuntas e atentas aos interesses da equipe, dos magistrados e da população atendida foi a utilização de um formulário semanal, disponível na plataforma Google. Trata-se de ferramenta simples, disponível gratuitamente na internet, e de fácil utilização pelos servidores.

Assim, passou-se a solicitar, da equipe técnica, o preenchimento de formulários semanais para identificar os pontos positivos e dificuldades, possibilitando um diagnóstico quase instantâneo das questões que demandavam intervenção e que, anteriormente, precisavam ser tratadas na reunião mensal da equipe, que era longa, pouco eficiente e desgastante. Os formulários passaram a ser vistos pela equipe técnica do NAE como um canal de diálogo com a juíza gestora, um momento em que cada um pode expressar sua opinião a partir do tema apresentado no formulário, além de oferecer um campo de pergunta aberta para acolher sugestões da equipe.

Nestes formulários recebidos semanalmente pela coordenação, apareceram queixas sobre o trabalho, a organização do setor e as dinâmicas de trabalho, assim como o período de isolamento social. Apareceram, ainda, diversas questões de cunho pessoal, as quais passaram a ser compreendidas pela magistrada gestora. Isso possibilitou que, muitas vezes, a magistrada entrasse em contato individualmente com os profissionais para conversar sobre pontos trazidos no formulário e ajudar na solução das questões, servindo como estratégia de cuidado e motivação para o desempenho das funções de cada um.

Após o recebimento semanal das respostas, essas eram compiladas e enviadas aos integrantes da equipe e aos magistrados solicitantes da atuação do NAE. A dinâmica trouxe como traço positivo o estabelecimento de um senso de pertencimento, de cuidado coletivo, favore-

cendo a criação de uma identidade e melhorando o clima organizacional do setor.

Outro avanço importante foram as sugestões que a equipe apresentou para a melhoria do setor e reflexões sobre como poderia melhorar o próprio trabalho. Com os formulários, foi possível identificar aspectos que estavam prejudicando a organização e realizar mudanças no setor ao longo do ano. A promoção do diálogo e a escuta qualificada da equipe permitiram alcançar avanços significativos. Cita-se, como exemplo, a priorização de relatórios orais em audiência das Varas da Infância e Juventude, que favorecem a celeridade e eficiência do trabalho do setor, em detrimento de relatórios extensos e escritos.

Ao término do ano de 2020, a equipe foi convidada a avaliar as ações implementadas pela coordenação durante o ano, por meio do preenchimento de um formulário de *feedback*. A análise dos dados obtidos será apresentada no item seguinte.

A avaliação da equipe sobre a gestão: o resultado do feedback solicitado

Após um ano intenso, permeado por desafios, marcado pela adoção do teletrabalho como regra na organização, a equipe foi convidada a avaliar a liderança exercida pela juíza gestora e indicar pontos positivos e negativos da gestão exercida durante o ano de 2020.

As percepções da equipe foram coletadas por meio de um formulário que continha as seguintes indagações: (1) *Durante todo o ano, fiz vários exercícios de ouvir a equipe e dar feedback. Chegou a hora de eu receber o meu feedback. Como você percebe meu desempenho como líder/gestora de equipe nesse último ano?* (2) *Quais pontos positivos você identifica na minha liderança/gestão?* (3) *Quais pontos negativos você identifica na minha liderança/gestão?* (4) *Mais alguma contribuição ou sugestão?*

Destacam-se algumas respostas para fins de verificação do que foi proposto e defendido durante o texto, sem identificar os profissionais que fizeram os relatos. O formulário foi respondido por 18 profissionais do setor no dia 1º de dezembro de 2020. A equipe técnica, formada por psicólogos e assistentes sociais, foi convidada a responder o questionário, havendo 100% de adesão dos profissionais.

Em relação à primeira pergunta, sobre a percepção do profissional acerca da gestão da equipe, pela coordenadora, durante o ano de 2020, a integralidade das respostas indicou satisfação. Destacam-se algumas respostas para análise:

Eu achei 2020 um ano maravilhoso no que se refere à identidade e fortalecimento da equipe NAE, o que ocorreu devido a diversos fatores, mas, principalmente, à gestão mais ativa, presente e implicada efetivamente na liderança da equipe pela coordenadora. A abertura ao diálogo, o contato frequente via Whatsapp, a presença virtual nas reuniões, o convite de profissionais para dialogar conosco, as planilhas apresentadas de forma objetiva, as reflexões propostas, dentre várias outras ações fizeram com que, do meu ponto de vista, a equipe olhasse para si (enquanto profissionais e enquanto equipe), para seus pontos negativos, mas, também, os pontos positivos. Agradeço imensamente sua gestão ativa e implicada. Estou muito satisfeita e animada para 2021, para continuar aprimorando nosso trabalho.

O que é possível identificar na resposta acima transcrita é o entusiasmo e motivação do profissional, que revelou animação para o trabalho no ano vindouro. Outro servidor apontou o que considera importante para a qualidade da gestão:

[...] capacidade de síntese e sua praticidade na resolução. Estas características, para gestão, na minha opinião, são de extrema

importância. Para além das análises e ponderações, há que se pensar numa resolução prática e, esse ponto, é bastante claro para mim e, acredito, facilita o trato no ambiente de trabalho.

Acerca do uso dos formulários semanais para comunicação entre a equipe e a coordenação, a percepção de um dos profissionais indicou que o uso da ferramenta foi acertado: *“Achei que o setor está organizado, o que é necessário para que ocorra um bom trabalho. Acho que o espaço dos formulários permite que as pessoas se expressem”*.

Outro ponto identificado no *feedback* como positivo em 2020 foi a abertura para o diálogo e para a escuta feita pela coordenação em relação às peculiaridades do trabalho técnico, incentivando a **ação voltada à** desjudicialização dos conflitos e questões sociais que chegam às Varas de Infância e Juventude:

Percebo uma grande dedicação da coordenadora em entender o nosso processo de trabalho, o funcionamento da equipe, o que nos motiva, dar resolutividade às dificuldades levantadas e nos direcionar para um formato de trabalho que busque mais a prevenção de novas demandas judiciais, com ações articuladas com outros serviços. Considero extremamente bom esse olhar atento da coordenação em ouvir genuinamente o que precisamos para realizar um bom trabalho e me sinto valorizada e validada neste sentido.

Uma gestão focada na valorização das pessoas, para além das metas, também foi observada por um dos profissionais na avaliação:

Avalio como positiva sua gestão. Foi atenta, afetuosa e participativa. Conseguiu auxiliar o NAE no processo de transição das mudanças necessárias com tranquilidade e firmeza. Senti-me acolhida nas minhas particularidades e respeitada na minha individualidade.

A necessidade de revisão das estratégias durante o percurso foi uma das situações que mais apareceram como desafio durante o exercício da gestão do NAE durante o teletrabalho. repensar, refazer, reprogramar, mas não desistir. Talvez essa lição tenha sido uma das mais importantes.

Em relação à segunda pergunta, que propôs a identificação de pontos positivos da gestão exercida em 2020, destacam-se as características que foram elencadas nas respostas coletadas: capacidade de síntese, resolutividade, organização, escuta ativa, articulação, sinceridade, agilidade, disponibilidade, aproximação efetiva, senso de inovação, criatividade, acolhimento, objetividade, racionalidade, abertura para as construções coletivas, preocupação com o bem-estar da equipe, incentivo às boas práticas, motivadora, valorização da instituição, preocupação com a humanização do Poder Judiciário e transparência.

Por fim, destacam-se os pontos negativos que foram apontados pela equipe e reforçam a necessidade e a importância de coletar o *feedback* do grupo, a fim de reajustar as estratégias de gestão, quando necessárias, visando atingir a excelência do trabalho.

A ansiedade por atingir os resultados foi apontada como um ponto negativo. O incentivo ao estabelecimento de metas (individuais e gerais) para o setor foi recebido pelo grupo como cobrança por resultados. A necessidade de envolvimento da equipe para a construção dos caminhos e prioridades de atuação também foi identificada como uma prática que precisa ser aprimorada.

O *feedback* da equipe sobre a atuação da coordenação e o acolhimento dessas respostas de forma consciente demonstrou que essa é uma estratégia importante para o desenvolvimento do comportamento de gestão dos magistrados.

A experiência relatada permitiu compreender que, com o aperfeiçoamento da função de juiz gestor, é possível obter um crescimento profissional, melhorar a relação com a equipe liderada e, por consequência, atingir resultados mais satisfatórios no trabalho, buscando-se a pretendida e almejada eficiência do Poder Judiciário.

Considerações Finais

O presente relato apresentou uma análise reflexiva da Resolução nº 240/2016 do CNJ, que dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário, e identificou as iniciativas e ferramentas adotadas na gestão da equipe do NAE de Londrina durante 2020, ano marcado pela adoção obrigatória do regime de teletrabalho em razão da declaração de pandemia decorrente da Covid-19. Em seguida, analisou o resultado do *feedback* solicitado à equipe em relação à atuação da juíza gestora no período.

O estabelecimento de uma comunicação eficiente entre a juíza gestora e a equipe técnica em torno dos objetivos e princípios que orientam a atuação se mostrou uma proposta favorecedora da melhoria da produtividade, qualidade do trabalho, bem-estar dos profissionais e, por consequência, celeridade e eficiência, por uso de ferramentas simples, como o formulário semanal, que promovem organização e estabelecimento de objetivos claros.

A comunicação eficiente, a liderança servidora e a clareza dos objetivos da organização são elementos que favorecem o trabalho da equipe, motivo pelo qual a adoção de técnicas capazes de fomentar o diálogo como elemento de gestão de pessoas precisa ser observada para melhorar a celeridade processual e a eficiência do Poder Judiciário. A qualidade da prestação jurisdicional depende, também, da gestão exercida pelo juiz na condução da equipe.

Por fim, conclui-se que o uso de ferramentas como o formulário semanal e a liderança servidora favoreceram uma gestão marcada pelo diálogo, proximidade e tomada de decisões compartilhadas, indicando que são ferramentas adequadas e importantes para o atingimento da eficiência do Poder Judiciário em tempos de teletrabalho obrigatório.

Fica claro, portanto, que compete aos juízes gestores observar os princípios, normativas e diretrizes da Resolução nº 240/2016 do CNJ, disseminando a cultura da autoridade cooperativa, da confiança, valorização dos conhecimentos e experiência dos servidores, discussão e tomada de decisões coletivas, visando à qualidade e à efetividade dos serviços prestados pelo Poder Judiciário.

Referências

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

BRASIL. **Decreto Legislativo nº 6**, de 20 de março de 2020. Reconhece, para os fins do art. 65 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a ocorrência do estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem nº 93, de 18 de março de 2020. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 20 mar. 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/dl/decreto-legislativo-2020-coronavirus.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº 240**, de 9 de setembro de 2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Brasil, 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2342>. Acesso em: 15 abr. 2021.

_____. **Resolução nº 313**, de 19 de março de 2020. Estabelece, no âmbito do Poder Judiciário,

regime de Plantão Extraordinário, para uniformizar o funcionamento dos serviços judiciários, com o objetivo de prevenir o contágio pelo novo Coronavírus – Covid-19, e garantir o acesso à justiça neste período emergencial. Brasil, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3249>. Acesso em: 15 abr. 2021.

_____. **Plataforma Emergencial de Videoconferência para Atos Processuais**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/plataforma-videoconferencia-nacional/>. Acesso em: 15 abr. 2021.

FIGUEIREDO, Luíza Vieira Sá de. **Gestão em Poder Judiciário**: administração pública e gestão de pessoas. Curitiba: CRV, 2014.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência social**: A ciência revolucionária das relações humanas. Tradução de Renato Marques. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

HADDAD, Carlos Henrique Borildo; PEDROSA, Luis Antônio Capanema. **Manual de Administração Judicial**: enfoque conceitual. V. 1. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo**: uma história sobre a liderança. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Painel de casos de doença pelo coronavírus (COVID-19) no Brasil (Coronavírus Brasil)**. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em: 15 mai. 2021.

SILVA, Ana Cristina Monteiro de Andrade. **Gestão de pessoas no setor público**: uma experiência do Poder Judiciário. Curitiba: Alteridade Editora, 2020.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ (TJPR). **Decreto Judiciário nº 161**, de 16 de março de 2020 – DM. Dispõe sobre a prevenção ao Coronavírus (COVID-19) no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Paraná. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/documents/18319/33666028/03+-+Decreto+Judici%C3%A1rio+n%C2%BA+161-2020+%E2%80%93+suspens%C3%A3o+das+sess%C3%B5es+presenciais+por+14+dias%2C+autoriza%C3%A7%C3%A3o+para+a+realiza%C3%A7%C3%A3o+do+teletrabalho+e+outras+determina%C3%A7%C3%B5es.pdf/fcd9ca9f-dd92-bdf4-a06a-ae5eca96eff>. Acesso em: 15 abr. 2021.

_____. **Decreto Judiciário nº 172**, de 16 de março de 2020 – DM. Dispõe sobre a prevenção ao Coronavírus (COVID-19) no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Paraná. Disponível em: https://www.tjpr.jus.br/documents/18319/32915431/DEC_JUD_172_2020_DM.pdf/pdf/19557fc2-d2c4-2fcf-116d-1d69d58bf48f. Acesso em: 15 abr. 2021.

_____. **Resolução nº 174/2016**. Disciplina a atuação das equipes interprofissionais nas Comarcas do Interior do Estado do Paraná. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/legislacao-atos-normativos/-/atos/documento/4532291>. Acesso em: 15 abr. 2021.

VIEIRA, José Luiz Leal. **Um novo desafio para o judiciário**: o juiz líder. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, Coleção Administração Judiciária, v. 3, 2009. Disponível em: http://www.escoladaajuris.com.br/esm/images/arquivos/publicacoes/adm_judiciaria/caj_III.pdf. Acesso em: 15 abr. 2021.

Recebido em 15 de maio de 2021

Aceito em 14 de junho de 2021