



O IMPACTO DA PANDEMIA DE COVID-19 NA GESTÃO DE PESSOAS NA 3ª VARA CRIMINAL DE CAXIAS (MA) NO ANO DE 2020: EXPERIÊNCIA E DESAFIOS¹

Marcela Santana Lobo²

1. INTRODUÇÃO

Redimensionar o papel do magistrado enquanto gestor de pessoas tem sido um desafio permanente do Poder Judiciário, reportado em diversos normativos do Conselho Nacional de Justiça. Para tanto, investimentos são realizados na formação inicial e continuada dos juízes e servidores na perspectiva de injetar conceitos e remodelar a percepção da administração judiciária.

Enquanto a visão tradicional da judicatura foi construída valorizando apenas a atividade fim, qual seja, proferir julgamentos e encerrar processos, a moderna concepção percebe os tribunais e varas como unidades complexas, introduzindo uma visão mais humanista, em que o bem estar dos integrantes da equipe e qualidade no atendimento ao usuário também sejam considerados como elementos chaves. Alcançar esse objetivo demanda uma compreensão de que questões micro e macro devem ser ponderadas como fatores de grande influência nas organizações.

No último ano, um dos fatores mais impactantes para as organizações foi a pandemia do coronavírus – COVID-19, assim reconhecida pela Organização Mundial de Saúde em 11 de março de 2020 (MOREIRA; PINHEIRO, 2020). A partir desse momento, uma série de medidas foi tomada pelos países, a exemplo do Brasil, que em 20 de março reconheceu o estado de calamidade pública (BRASIL, 2020). Para o Poder Judiciário, em 19 de março de 2020, institui-se o plantão extraordinário, através da Resolução nº 313 do Conselho Nacional de Justiça, de 19 de março de 2020, como medida para contenção da contaminação pelo vírus (CNJ, 2020).

¹ Artigo apresentado para conclusão da disciplina de Liderança Organizacional e Atividade Judicial no mestrado profissional em Direito e Poder Judiciário da Enfam.

² Graduada em Direito pela Universidade Federal do Maranhão em 2006. Especialista em Teoria e Prática da Decisão Judicial. Aluna regular do programa de Mestrado da Enfam. Juíza de Direito do Tribunal de Justiça do Maranhão. e-mail: marcelalobo@gmail.com



A pretensão nesse artigo não é exauriente, mas, apenas, em análise preliminar, apontar alguns dos desafios de gestão de pessoas no curso do ano de 2020, cujos reflexos persistem em decorrência da continuidade das atividades de enfrentamento ao coronavírus – COVID-19. Apresenta-se, para tanto, como estudo de caso, a realidade da 3ª Vara Criminal de Caxias.

Como breves apontamentos, introduz-se a estrutura de organização da unidade judicial, o impacto das metas e os desafios de atuação em assincronia de horários, com a implantação do trabalho remoto. Insere-se, ainda, a importância do debate sobre a saúde mental de servidores e juízes e como essa questão se posiciona no âmbito administrativo. Por fim, são apresentadas as expectativas e desafios para o pós-pandemia no fortalecimento da gestão e unidade de equipe.

2. A GESTÃO JUDICIAL NO PERÍODO DE PANDEMIA: um recorte da experiência na 3ª vara criminal de Caxias no ano de 2020

Resgatando o histórico de formação do magistrado, em linhas amplas, é preciso pontuar que o incentivo ao estudo de gestão, noções de liderança ou organização é bem modesto. O currículo universitário ainda não avançou satisfatoriamente nessa seara³, ao passo que a formação continuada do magistrado ou de servidores não tornou, ainda, esses temas obrigatórios para promoção ou ascensão na carreira. A compreensão de qual seria o papel do magistrado enquanto gestor não é um desafio singular, mas nacional. A autonomia e a independência funcionais da magistratura são imprescindíveis em uma perspectiva de atividade fim, mas impõem desafios formativos em razão da atividade meio que também é obrigatoriamente realizada por juízes. Como assinalam VIEIRA e COSTA (2013):

O Poder Judiciário é uma instituição pública que possui uma singularidade que é a grande autonomia que o magistrado possui dentro da estrutura da organização. O magistrado é um tipo peculiar de servidor público, pois o texto constitucional no art. 92 determina que ele é um órgão do Judiciário e em razão disso possui garantias específicas como a vitaliciedade, inamovibilidade e irredutibilidade de vencimentos (Brasil, 1988). Ele não está subordinado hierarquicamente a nenhum outro juiz quando da interpretação

³ A título de exemplo, observando a estrutura curricular do curso de Bacharelado em Direito da Universidade Federal do Maranhão verifica-se que até esse semestre não há previsão de disciplinas que tratem da formação para gestão de pessoas. Informações disponíveis em: <<https://sigaa.ufma.br/sigaa/link/public/curso/curriculo/15474551>>. Acesso em 24 jan 2021.



e da aplicação da lei, e somente juízes podem ocupar os cargos diretos máximos da instituição, como a direção de fóruns, a presidência dos tribunais, a função de corregedores e como membros de conselhos deliberativos ou consultivos. Também ao magistrado compete supervisionar as atividades administrativas realizadas pelos servidores na unidade jurisdicional em que atua.

Resguardar a autonomia e a independência judiciais e fomentar uma gestão de equipes inclusiva e integradora, conciliando esses papéis é uma desafiadora missão. É certo que há preocupação pelas escolas judiciais no oferecimento de cursos que abordem temas relacionados à liderança e organização. Entretanto, a atualização nessas áreas de conhecimento não é compulsória aos gestores, juízes e servidores que exercem cargos de chefia, o que pode provocar um esvaziamento na prática administrativa judicial. Um maior peso é atribuído, ainda, ao reforço às habilidades técnicas que às *soft skills*⁴. As carências na formação gerencial foram, certamente, sentidas com o advento da pandemia e as mudanças individuais e coletivas dela decorrentes.

No Maranhão, o desempenho das atividades de gestão utiliza como indicadores objetivos as metas anuais definidas pelo Conselho Nacional de Justiça e os dados vinculados à Gratificação Judiciária de Produtividade (GPJ), instituída pelo Tribunal de Justiça em 2011, após criação por lei estadual (MARANHÃO, 2010). Não há um detalhamento normativo, em nível estadual, de funções e atividades a serem desempenhadas pelos gestores, que, nos termos da Resolução CNJ nº 240 (CNJ, 2016b) é definido como:

magistrado ou servidor que exerce atividades com poder de decisão, liderança de indivíduos e de equipes e, por meio de gestão de pessoas, de recursos, das condições organizacionais e de processos de trabalho, viabilizando o alcance dos resultados institucionais (art. 2º, inciso XVII)

Descendo ao âmbito estadual no poder judiciário maranhense, pouco se avançou para a implementação de uma gestão por competência, que é definida como *“gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos*

⁴ Competências transversais ou *soft skills* são atitudes comportamentais inatas ou aperfeiçoadas por cada pessoa e estão relacionadas com a inteligência emocional, com as habilidades mentais de cada ser humano e determinam a capacidade de gestão e de relacionamento interpessoal, diferenciando de forma positiva um profissional dos seus colegas no ambiente de trabalho (MOURA; ZOTES, 2015, p. 255)



servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (CNJ, 2016a, p. 15). A visão de uma cultura organizacional e o alinhamento da formação de servidores e juízes aos valores institucionais ainda é muito incipiente. No que tange à gestão de pessoas, a Resolução nº 240 a conceitua como:

Conjunto de políticas, métodos e práticas de uma organização voltados a propiciar condições para que os trabalhadores de uma instituição possam desenvolver o seu trabalho, favorecendo o desenvolvimento profissional, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos seus objetivos estratégicos (CNJ, 2016b)

Para expor as dificuldades e a experiência agregada pela 3ª Vara Criminal de Caxias, entendo importante retroceder para falar sobre alguns aspectos referentes à gestão de pessoas, que, segundo RUSSO (2009, p. 50) citando Chiavenato, envolve os seguintes processos organizacionais:

- a) processos de agregar pessoas. São os processos utilizados para incluir pessoas novas na organização. Envolve recrutamento e seleção de pessoas;
- b) processos de aplicar pessoas. São os processos usados para desenhar as atividades que as pessoas irão desempenhar na organização, para orientá-las e para acompanhar o seu desempenho. Incluem desenho organizacional, desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho;
- c) processos de recompensar pessoas. São os processos utilizados com o objetivo de incentivar as pessoas a satisfazer as suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e incentivos;
- d) processos de desenvolver pessoas. São processos usados para capacitar e melhorar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve treinamento, desenvolvimento e aprendizagem;
- e) processos de manter pessoas. São processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Envolve a administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e relações com sindicatos;
- f) processos de monitorar pessoas. São os processos voltados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar os resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais

No judiciário maranhense, cada unidade judicial conta com cargos efetivos e pelo menos dois cargos comissionados, de livre nomeação e exoneração. No que tange, portanto, à dimensão de agregar pessoas ao serviço público a formação das equipes é apenas parcialmente impactada pelo magistrado, responsável pela escolha do gestor dos servidores na secretaria judicial.



Quanto ao processo de aplicação, a análise e descrição de cargos é realizada pela administração superior, enquanto a avaliação de desempenho, fica a cargo da chefia imediata. Destaco a importância dessa última ferramenta que não é adequadamente trabalhada, dada a parca instrução fornecida aos magistrados para preenchimento e feedback.

Em relação às recompensas, a utilização de concessões como folgas sempre foi o mecanismo viável, posto que recompensas financeiras extrapolam o limite da gestão pelo juiz. A Gratificação de Produtividade instituída em 2011 no âmbito do TJMA contribuiu para estimular as atividades, sendo um indicador positivo, embora não deva ser considerado como exclusivo para motivação. Ainda que a política de recompensas mereça destaque, outros fatores ainda persistem como desmotivadores, como registrado por SANTOS *et ali* (2019).

Durante a pandemia, o desafio foi, dentro os processos relacionados, o de monitorar as atividades desenvolvidas pelos membros da equipe e o de manter a fluidez na comunicação. O monitoramento de um trabalho remoto foi uma inovação no âmbito das atividades, eis que passa pelo reconhecimento de individualidades que vão recomendar uma divisão de tarefas de forma diferenciada, mantendo a pretensão de criar a menor desigualdade possível e permitindo a identificação dos perfis adequados para a execução do serviço. A comunicação interpessoal também ficou deveras prejudicada, sendo um fator de destaque no processo desagregador da equipe.

Sobre a comunicação interpessoal é importante esclarecer que suas barreiras são descritas na literatura por GELLERTH (2021) citando Chiavenato, da seguinte forma:

(...) há três tipos de barreiras à comunicação humana:

- Barreiras pessoais: as interferências decorrentes das limitações, emoções e valores de cada pessoa. No ambiente de trabalho as mais comuns são a deficiência para ouvir, as percepções, as emoções e os sentimentos pessoais.
- Barreiras físicas: as interferências presentes no ambiente onde ocorre o processo de comunicação, ruídos de portas que, no decorrer de uma aula ou palestra, se abrem, a distância física, um canal congestionado etc.
- Barreiras semânticas: as limitações decorrentes dos símbolos, por meio dos quais a comunicação é feita. Estas barreiras podem ser verificadas não só por palavras, mas também por gestos, sinais etc., os quais podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo.



Persiste na relação entre servidores e juiz uma barreira que decorre da percepção de autoridade, que merece um estudo aprofundado. A existência desse aspecto de autoridade, envolvido no cargo de magistrado, pode representar uma barreira pessoal, dificultando o feedback da equipe ao gestor, ainda que haja uma relação interpessoal respeitosa. Do mesmo modo, barreiras semânticas podem ser estabelecidas em decorrência da ausência de conhecimento técnico suficiente aos servidores do Poder Judiciário, cujas noções de direito exigidas para aprovação são muito superficiais. Hoje, em situação de teletrabalho, as barreiras físicas podem se tornar um grande obstáculo na comunicação entre os membros da equipe.

As exigências para a gestão da equipe precisam também considerar a temática desenvolvida na unidade, extremamente sensível e de atuação urgente, como nas situações que envolvem violência doméstica, violência contra criança e privação de liberdade. E temperar a urgência de tais demandas com a situação pessoal de cada membro da equipe, presumivelmente afetado psicologicamente com as condições gerais em um mundo combatendo uma pandemia.

Um dos princípios relacionados à política nacional de gestão de pessoas é a promoção da saúde, tendo como referência um estado de completo bem-estar físico, mental e social (CNJ, 2016b). A instituição da política de atenção integral à saúde de magistrados e servidores do Poder Judiciário associa-se às iniciativas de gestão estratégica, estando descrita na Resolução CNJ nº 207, de 15 de outubro de 2015. Desponta em seu texto a *“importância da preservação da saúde de magistrados e servidores para o alcance dos macrodesafios estabelecidos na Estratégia Judiciário 2020”* e *“a necessidade de se conscientizar magistrados e servidores acerca da responsabilidade individual e coletiva para com a saúde e a manutenção de ambientes, processos e condições de trabalho saudáveis”* (CNJ, 2015).

Relatório sobre a saúde mental de servidores e magistrados produzido durante a pandemia registra que:

Os magistrados e servidores têm apresentado com maior frequência durante a pandemia da covid-19 alteração na rotina do sono (47,7%), mudança de peso (44,3%), sensação de cansaço ou sonolência (37,6%) e dores musculares e físicas em geral (37%). Foi solicitado no questionário que os participantes assinalassem até três sentimentos



mais frequentes durante a pandemia, com base em uma lista equilibrada de itens positivos e negativos. O medo (50%), o desânimo (36%), a gratidão (33%), a vontade de ajudar (32%) e a esperança (30%) são as sensações mais frequentes, conforme observado na Figura 22. Há uma mescla de sentimentos positivos e negativos percebidos pelos magistrados e servidores, pois quase a metade (46%) tem sentimentos bons e ruins simultaneamente, 32% têm somente sentimentos ruins e 20% têm somente sentimentos bons (Figura 23). (CNJ, 2020a, p. 25)

Especificamente sobre o trabalho, o documento aponta que:

O trabalho remoto, que muito rapidamente tornou-se realidade de grande parte do Poder Judiciário, apresentou seus desafios. Embora predominantemente entenda-se ser compatível com as atividades realizadas, neste período da pandemia, mesmo com igual demanda de trabalho, há percepção de que são necessárias mais horas do dia para realizá-las. Sendo ainda acumulada com tarefas domésticas que vão desde limpeza até o preparo de refeições (CNJ, 2020a, p. 35).

As dramáticas mudanças impostas a todos pelo advento da pandemia, impactaram todos os grupos de trabalho e os indivíduos que os compõem. A descrição dos efeitos sentidos na qualidade de vida e saúde mental foram uma dessas mudanças, com tendência a perpetuação por muitos anos.

O aumento dos sintomas psíquicos e dos transtornos mentais durante a pandemia pode ocorrer por diversas causas. Dentre elas, pode-se destacar a ação direta do vírus no sistema nervoso central, as experiências traumáticas associadas à infecção ou morte de pessoas próximas na pandemia, o estresse induzido pela mudança na rotina devido às medidas de distanciamento social ou pelas consequências econômicas, na rotina de trabalho ou nas relações afetivas e, por fim, a interrupção de tratamento por dificuldades de acesso. (INI, 2021, p. 16)

É devido o reconhecimento de que figurando como servidor concursado e estável, os sentimentos decorrentes da situação econômica que atravessamos podem ser minimizados, não obstante permaneçam. Assim, todos esses fatores impactantes para a saúde mental devem ser considerados na pretensão de gestão da equipe, em 2020 e nos anos que se seguirem. Esses pontos foram sentidos no curso do ano de 2019, com o surgimento de mais demandas relacionadas à saúde física e mental, atrelada às pressões vinculadas ao cumprimento de metas, todas mantidas pelo Conselho Nacional de Justiça. Destacam-se, assim, dois fatores preponderantes a



redimensionar a gestão de pessoas no ano de 2020: os impactos da saúde mental e a mudança de rotinas com o advento do processo judicial eletrônico.

No Maranhão, apenas no final do ano de 2020 o processo judicial eletrônico para ações criminais passou a ser gradualmente implantado, a começar em comarcas de inicial, passando pela intermediária para, no fim do primeiro semestre de 2021, estar em amplo funcionamento na final, completando todo o judiciário estadual. Na 3ª Vara Criminal de Caxias o funcionamento do processo eletrônico, permitindo que mais servidores pudessem atuar remotamente, somente foi plenamente incorporado à rotina de trabalho em 1º de fevereiro de 2021. Antes, apenas demandas vinculadas à execução de pena estavam associadas à repositórios virtuais de processos.

A ausência de familiaridade com o processo eletrônico e a demanda por equipamentos para a execução das atividades se mostraram questões problemáticas. Há, ainda, uma resistência aos protocolos antigos associada a uma dificuldade em promover a inovação no âmbito das rotinas de trabalho.

O exercício da liderança também é impactado pelo processo eletrônico e execução de atividades à distância em situações extremas como a pandemia. Estudando a Liderança no Judiciário, VIEIRA e COSTA (2013) classificam as dificuldades em três grupos temáticos: *“estruturais, de diálogo e cooperação entre magistrados; e da falta de formação específica em liderança e gestão”*.

Sobre as dificuldades estruturais, discorrem:

Há cinco dificuldades identificadas como estruturais do Judiciário. A primeira é a restrição orçamentária para a viabilização de ações que ampliem o efeito da liderança, o que faz com que os magistrados procurem soluções de baixo custo ou custo zero para que alguma atividade inovadora no âmbito administrativo ou perante a sociedade ocorra. A segunda é a falta de estrutura material. A terceira é a elevada carga de trabalho. A quarta e a quinta dificuldades estruturais apontadas foram a impossibilidade de escolha dos colegas de trabalhos e a dificuldade de motivar os servidores públicos em razão da estabilidade (VIEIRA; COSTA, 2013).

Destaco, para o mérito de nossa abordagem, a elevada carga de trabalho como fato impactante que associada aos elementos apontados no relatório produzido pelo Conselho Nacional de Saúde quanto à percepção de maior cansaço e maior sensação de tempo despendido à prática das atividades regulares no curso da



pandemia representam dificuldades substanciais para a motivação e agregação da equipe na 3ª Vara Criminal.

Com o advento da pandemia e suspensão dos trabalhos presenciais, impondo-se a necessidade de fiscalização remota das atividades, constata-se que o não desenvolvimento das habilidades gerenciais pode ter representado um obstáculo, assim como a ausência de conhecimento técnico para manejo das tecnologias fundamentais à continuidade da prestação dos serviços públicos de forma remota.

É certo que a manutenção de nossas atividades, em um estado de calamidade pública, requer um esforço coletivo e individual de reinvenção. Nesse sentido, uma sugestão de comportamentos (7C) é apresentada e pode ser incorporada, sendo eles:

- 1 – **Clareza** – Deve haver clareza em todos os aspectos. Desde o processo, entrega, até o que se espera do colaborador, quais competências são necessárias para desempenhar a função.
- 2 – **Comunicação** – Reuniões não só informativas, mas também que incentivem a participação dos colaboradores. Utilizar ferramentas como Trello e Microsoft Teams para integrar o time.
- 3 – **Concentração** – Os ambientes diferentes facilitavam a atuação das personas que desempenhamos. Agora, é necessário aprender a exercer vários papéis diferentes no mesmo ambiente. Estabelecer rotinas e prioridades, foco é essencial.
- 4 – **Comprometimento** – Entregar aquilo que foi combinado ajuda a afastar a procrastinação. Estar ocupado não é necessariamente estar produtivo. Estipular datas claras e definidas.
- 5 – **Cultura da qualidade** – Fazer o certo desde a primeira vez. Evitar o retrabalho. Agilidade não é pressa. Pensar em melhorias de processos ao invés de culpar apenas as pessoas.
- 6 – **Cultura da aprendizagem** – Nós prosperamos na mudança. Se pergunte: o que eu posso aprender? O mundo está nos desafiando a aprender novas habilidades. Vamos sair dessa pandemia cheio delas.
- 7 – **Criatividade** – Como desempenhar uma entrega com os recursos que temos a mão? Olhar o que nós temos, o que precisa ser feito e como faremos isso. (LOTZ *apud* FERNANDES, 2020)

Caminhamos para o fortalecimento da atuação no ambiente virtual, com a utilização de ferramentas como e-mail, drives, comunicadores instantâneos e ferramentas para gerenciamento de projetos, de modo a criar espaços para a fluidez da comunicação. Acentuo que essas ferramentas são fundamentais para manter a produtividade a partir da persistência da fluidez de comunicação das unidades



judiciais. Contudo, apenas a produção não mensura a qualidade das interações em equipe, entendendo-se ser fundamental a formação especializada do magistrado e demais gestores para a liderança e organização de equipes em atuação remoto.

Além disso, é fundamental que a política de atenção à saúde seja prioridade administrativa, com foco no mapeamento das condições de saúde e efetiva promoção de programas e projetos que possam contribuir para a superação do estado crítico em que todos navegamos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança e a organização estratégicas de uma unidade judicial são desafios aos magistrados, que ingressam por concursos públicos ainda sem grande preocupação em explorar essa formação. A construção desses saberes se relaciona ao interesse da Administração na formação de seus juízes, mas, sobretudo, pelo desejo do magistrado em se aperfeiçoar, construindo conexões efetivas com sua equipe e permitindo que o serviço entregue a sociedade seja de máxima qualidade.

É inegável que com a pandemia um novo estilo gerencial vai se impondo às organizações, incluído o Poder Judiciário. Se antes o desenvolvimento de tarefas e atribuições fora do ambiente físico dos fóruns era visto como de caráter excepcional, hoje essa é a regra, focados na proteção à saúde dos atores internos e externos à organização. Mecanismos de atendimento remoto foram criados, aproveitando-se as inovações tecnológicas e, dessa forma, reduzindo barreiras físicas e melhorando o aproveitamento.

Entretanto, no que concerne à magistratura estadual no Maranhão, pouco se avançou na elaboração de um plano que contemple os desafios próprios dessa nova década, em especial considerando a pandemia e a ampliação de atividades fora do ambiente físicos dos Fóruns, em regime de teletrabalho. Se a gestão de equipes já era um tema cuja exploração carecia de maior investimento, hoje, é preciso estimular a construção de novas expertises, que viabilizem a motivação, manutenção de um bom clima organizacional e perspectivas de diálogo em ambiente virtual, respeitando a assincronia própria da autorização para atuação nesse sistema.



Ademais, o impacto da pandemia sobre a saúde física e mental merece se tornar um fator a ser fortemente considerado. Indicadores numéricos de produção facilmente podem desconsiderar os desafios pessoais atravessados em um período de calamidade pública, e a administração precisa criar um plano de ação que contemple esse quadro.

Observando a rotina redimensionada de uma unidade judicial, percebe-se que os fatores vinculados à saúde dos componentes da equipe e dificuldades de comunicação diante da assincronia, além de resistência ao manejo de novas tecnologias, que podem resultar em sobrecarga de trabalho para alguns membros, são dados relevantes, que merecem atenção para incursões futuras na pretensão de alívio dos pontos tensionados.

Os desafios vinculados à gestão de pessoas em um cenário de calamidade pública vão persistir ao longo de anos demonstrando que ações formativas são fundamentais para que as dificuldades sejam suplantadas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto Legislativo nº 6, 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. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/DLG6-2020.htm>. Acesso em 23 jan. 2021.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Diagnóstico sobre a saúde mental dos magistrados e servidores no contexto da pandemia da covid-19**. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: < https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB_RELATORIO_SAUDE_MENTAL_COVID_V2.pdf>. Acesso em 31 jan. 2021.a



CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Gestão por competências passo a passo**: um guia de implementação. Coordenação: Centro de formação e aperfeiçoamento de servidores do poder judiciário (CEAJUD). Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2016/05/ea4792d74fb4f2749fdba383e4785d1b.pdf>>. Acesso em 31 jan. 2021.a

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução CNJ nº 207, de 15 de outubro de 2015**. Institui política de atenção integral à saúde de magistrados e servidores do Poder Judiciário. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2189>>. Acesso em 24 jan. 2021.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução CNJ nº 240 de 09 de setembro de 2016**. Dispõe sobre a política nacional de gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2342>>. Acesso em 24 jan. 2021.b

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **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. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3249>>. Acesso em 23 jan. 2021.b

FERNANDES, Filipe. **Os desafios da gestão virtual de equipes durante a pandemia**. Publicado em 5 out. 2020. Disponível em: <<https://www.uninter.com/noticias/os-desafios-da-gestao-virtual-de-equipes-durante-a-pandemia>>. Acesso em 10 fev. 2021.



GELLERTH, Karin. **As barreiras na comunicação organizacional**. Disponível em: <<https://esic.br/artigos/ASBARREIRASDACOMUNICA%C3%87%C3%83OORGANIZACIONAL220414.pdf>>. Acesso em 31 jan. 2021.

INI. Instituto de Ciências Integradas. **Guia de saúde mental pós-pandemia no Brasil**. Coordenação: Luis Augusto Rohde. Disponível em: <<http://biblioteca.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2020/12/Guia-de-saude-mental-pos-pandemia-no-Brasil.pdf>>. Acesso em 06 fev. 2021.

MARANHÃO. **Lei estadual nº 9.326, de 30 de dezembro de 2010**. Disponível em: <https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/portalweb/20110112_lei_9.326.pdf>. Acesso em 24 jan. 2021.

MOREIRA, Ardilhes; PINHEIRO, Lara. **OMS declara pandemia de coronavírus**. G1 em 11.03.2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/03/11/oms-declara-pandemia-de-coronavirus.ghtml>>. Acesso em 24 jan. 2021.

MOURA, Denise; ZOTES, Luis Perez. **Competências transversais e desempenho empresarial: uma análise conceitual comparativa**. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão Volume 10, Número 2, 2015, pp. 254-269 DOI: 10.7177/sg.2015.v 10.n2.a4. Disponível em: <<https://www.revistasg.uff.br/sg/article/download/V10N2A4/SGV10N2A4/>>. Acesso em

RUSSO, Andréa Rezende. **Uma moderna gestão de pessoas no poder judiciário**. Dissertação (Mestrado profissional em Poder Judiciário) – Fundação Getúlio Vargas Direito Rio. Área de concentração: Poder Judiciário. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2765/DMPPJ%202009%20-%20Andr%c3%a9a%20Rezende%20Russo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 31 jan. 2021.



SANTOS, Dalila Araújo; AYRES, Marcos Aurélio Cavalcante; CASTRO, Nathalia de Jesus Pereira de. **Práticas motivadoras no Tribunal de Justiça do Maranhão: uma reflexão dos servidores da comarca de Passagem Franca acerca da gratificação por produtividade judiciária – GPJ.** Revista Humanidades & inovação. ISSN: 2358-8322. Edição v. 6 n. 12 (2019). Disponível em: <<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/1190>>. Acesso em 31 jan. 2021

VIEIRA, Luciano José Martins; COSTA, Silvia Generali da. **Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 47, n. 4, p. 927-948, Aug. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000400006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 Jan. 2021. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000400006>.