



Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM
Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito
Mestrado Profissional em Direito
Liderança Organizacional e Atividade Judicial
Professora: Luiza Vieira Sá de Figueiredo
ATIVIDADE FINAL DA DISCIPLINA
Aluno: Paulo César Moy Anaisse

A ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA E AS *SOFT SKILLS*

1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública no Brasil, pautada nos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (LIMPE)¹, é orientada à adoção de um perfil gerencial, escorado na eficiência para a busca dos resultados esperados no serviço público prestado. O Poder Judiciário, cuja função primeira é a pacificação social por meio da prestação jurisdicional, também deve adotar em suas atividades, técnicas administrativas que conduzam à prestação desse serviço com qualidade e eficiência. É a chamada Administração Judicial.

Assim, o Magistrado, via de regra, além de sua função típica jurisdicional, possui atribuições administrativas de grande relevância e fundamentais para o desenvolvimento de sua atividade fim, isto é, ao magistrado cabe também administrar o órgão judicial.

Nesse ponto, o conhecimento na área de gestão de pessoas assume proeminência diante da necessidade do gerenciamento de equipes, nas quais a conjunção de habilidades e competências deve ser traduzida nos resultados pretendidos.

Com efeito, esse trabalho objetiva em breves linhas, no âmbito da Administração Judiciária, identificar as habilidades socioemocionais (soft skills) e dispor sobre a sua importância, tanto no aspecto intrapessoal, como interpessoal, para o enlace de competências na formação de equipes de trabalho nas unidades judiciárias.

2. A ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL

Administração pública com perfil gerencial busca trazer para as atividades do Estado, informada pelos princípios elencados no art. 37, da Constituição Federal, a dinamicidade reconhecida no setor privado. Aproxima a gestão do serviço público à administração de empresas e enfatiza o atendimento aos cidadãos como clientes. Almeja-se a prestação do serviço público com eficiência e economicidade.

¹ Constituição Federal, art. 37.

O modelo administrativo gerencial teve o regime delineado pela Emenda Constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998, conhecida como a “Reforma Administrativa” que de forma emblemática incluiu no mencionado art. 37, da CF, o princípio da eficiência. Introduziu alterações no texto constitucional, abrindo no Estado brasileiro espaço para os contratos de gestão, conferindo autonomia gerencial, orçamentária e financeira à administração pública direta e descentralizada, objetivando eficiência e redução de custos na prestação do serviço público.

Há o controle final considerando os resultados apresentados. Essas características se opõem ao modelo anterior (administração burocrática). “A Administração Pública gerencial revê as características principais do modelo burocrático, ou seja, as estruturas rígidas, a hierarquia, a subordinação, o controle de procedimentos, passando a direcionar a atuação para o controle de resultados pretendidos.”²

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

3. ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

Diante da clássica tripartição dos Poderes do Estado de Montesquieu em sua obra “Do Espírito das Leis”, consagrado em nossa Constituição (art. 2º), ao Poder Judiciário compete a *típica* função jurisdicional como é por todos sabido. Mas também é verdade que para alcançar tal desiderato os órgãos judiciais precisam exercer a administração de suas pessoas e recursos materiais.

Como o exercício dessa atividade administrativa não se amolda diretamente à função típica de julgar, é tida como *atípica*. Nesse contexto, surge o que se denominou de Administração Judiciária.

Sobre o tema, valiosa a lição de Luiza Vieira Sá de Figueiredo³:

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

² SARTURI, Cláudia Adrielle, Os modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial. Disponível em [http://www.conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/35190/os-modelos-de-administracao-publica-patrimonialista-burocratica-e-gerencial#:~:text=Os%20modelos%20de%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%3A%20patrimonialista%2C%20burocr%C3%A1tica%20e%20gerencial,-Direito%20Administrativo&text=O%20modelo%20burocr%C3%A1tico%20enfazita%20aspectos,pri nc%C3%ADpios%20de%20profissionaliza%C3%A7%C3%A3o%20e%20formalismo](http://www.conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/35190/os-modelos-de-administracao-publica-patrimonialista-burocratica-e-gerencial#:~:text=Os%20modelos%20de%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%3A%20patrimonialista%2C%20burocr%C3%A1tica%20e%20gerencial,-Direito%20Administrativo&text=O%20modelo%20burocr%C3%A1tico%20enfazita%20aspectos,pri nc%C3%ADpios%20de%20profissionaliza%C3%A7%C3%A3o%20e%20formalismo.). Acessado em 19 jan. 2021.

³ FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas, 1. Ed., Curitiba, PR: CRV, 2014., p. 80-81.

3.1. Pessoas em equipes

Dentre outras áreas do conhecimento, a gestão de pessoas para a consecução da prestação jurisdicional se mostra determinante. São muitas as atividades executadas em uma unidade jurisdicional que vão além das praticadas pelo magistrado em sua função típica⁴.

Antes e após os pronunciamentos jurisdicionais, o trâmite dos processos precisa ocorrer, os atos de comunicação processual precisam ser expedidos, as salas precisam estar limpas e organizadas, o material de expediente disponível, enfim, um sem número de pessoas precisam exercer suas competências de maneira síncrona e eficiente.

De fato, para cumprir seu mister com eficiência é necessária a otimização da força de trabalho e racionalidade na utilização de recursos materiais, evitando redundâncias no procedimento. Surge nesse cenário a figura do trabalho organizado em equipes.

Logo, mais do que gerir pessoas com talentos e competências técnicas diversos, será necessário conhecer as habilidades socioemocionais, as *soft skills* envolvidas, considerando a natural diferença e eventual antagonismo entre si e de ideias daquelas pessoas que dividirão o mesmo ambiente de trabalho (físico ou virtual).

Pouco adiantará a união de competências se não forem síncronas e principalmente, exercida por pessoas com habilidade de se autoconhecer e relacionar-se com o próximo dentro do ambiente de trabalho.

4. *SOFT SKILLS*

Soft Skills (em tradução livre, habilidades leves) como afirmado, são habilidades, ou como preferem alguns, competências socioemocionais, distintas daquelas decorrentes do conhecimento sobre determinada ciência ou técnica aplicadas na execução de tarefa específica, as chamadas *hard skills*.

As *hard skills* podem ser conferidas no currículo, as *soft skills*, diferentemente, decorrem do comportamento diante das situações. Tal a importância do tema, que no âmbito empresarial é conhecida a frase: “*contrata-se pelo currículo, demite-se pelo comportamento.*”

São, pois, habilidades que devem permitir a pessoa saber lidar com suas próprias emoções (característica intrapessoal), frustrações, ansiedade, ou a forma se comportar diante de outras pessoas no ambiente de trabalho (característica interpessoal), como aceitar divergência de opiniões, comunicar-se e respeitar às diferenças individuais.

Importa, assim, além do autoconhecimento, a reação de cada um frente aos sentimentos que lhe são próprios, permitindo racionalmente contê-los, cumprindo a atitude mais adequada ante os fatos que se apresentam; ou em sentido contrário, estimulá-los quando virtuosos, fundados, por exemplo, em motivação, empatia e companheirismo. Surgem, pois, ínsitos ao conceito de inteligência emocional.⁵

⁴ Código de Processo Civil, art. 203. Os pronunciamentos do juiz consistirão em sentenças, decisões interlocutórias e despachos.

⁵ “Destaca-se que, originalmente, a construção do conceito de IE foi desenvolvida por Salovey e Mayer (1990) que, partindo dos princípios estudados por Gardner (1983), elaboraram um modelo teórico, que define a IE como a maneira de vincular a emoção à inteligência, almejando o encontro de soluções para

4.1. As *soft skills*: possibilidade de treinamento e a liderança na formação de equipes.

Muitos são os autores que descrevem uma série de habilidades socioemocionais, como por exemplo: *Comunicação, Motivação, liderança, organização, empatia, capacidade de gerir seu tempo, proatividade, resiliência, espírito de equipe, proatividade, ética, otimismo, dentre outras.*

Entretanto, tão importante quanto saber identifica-las, é entender que as competências comportamentais também podem ser treinadas.

Existe alguma divergência sobre a possibilidade ou não de treiná-las, todavia, se considerarmos que as habilidades socioemocionais estão na esfera da racionalidade humana, isto é, na capacidade de lidar com os sentimentos e com o próximo, e não ínsita ao próprio sentimento, já que com ele não se confunde, é possível entender que podem ser exercitadas.

Deveras, mais do que isso, partindo desse ponto, 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 pessoal, quanto profissional.

São diversos os setores em uma unidade judiciária que juntos com o magistrado prestarão o serviço público esperado pelos jurisdicionados. Setores como os de assessoramento, expedição dos atos proferidos, publicação, atendimento ao público interno e externo, serviços gerais e 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.

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

Muito interessante a lição de Paulo Yazigi Sabbag, abordando, no contexto da gestão de pessoas, temas como, organização, relacionamento, inteligência

problemas (Flores & Tovar, 2005; Mayer & Salovey, 1997). Dessa forma, a IE se propõe a unificar o entendimento das emoções e das funções cognitivas, contrariando a teoria que propõe a separação entre razão e emoção (Rego & Fernandes, 2005). Ela deixou de ser um construto referido apenas no meio científico, quando o jornalista Goleman publicou seu livro intitulado “Inteligência Emocional”, tornando-a conhecida como um importante preditor de sucesso (Mayer, 2001). Nesta obra a IE é destacada como um construto que pode ser apreendido, possibilitando a regulação emocional, a inibição dos impulsos, a motivação e a persistência frente a frustrações, além do desenvolvimento da empatia e da esperança (Goleman, 1995)” MARIN, Angela Helena; SILVA, Cecília Tonial da; ANDRADE, Erica Isabel Dellatorre; BERNARDES, Jade; FAVA, Débora Cristina. Competência socioemocional: conceitos e instrumentos associados, Revista Brasileira de Terapias Cognitivas. Rev. bras. ter. cogn, EDIÇÃO ESPECIAL vol.13 no.2, Rio de Janeiro, jul./dez. 2017, p. 92-103.

10.5935/1808-5687.20170014 EDIÇÃO ESPECIAL <http://dx.doi.org/10.5935/1808-5687.20170014>
Disponível em: <https://cdn.publisher.gn1.link/rbte.org.br/pdf/v13n2a04.pdf>. Acessado em: 23 jan. 2021.

emocional, equipes, feedback e liderança sobre a equipe. Vale sobremaneira a transcrição, senão vejamos⁶:

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

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

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

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

*Para exercer a **liderança** sobre a equipe, na perspectiva da liderança situacional, as competências associadas são: independência e autonomia relativas; resiliência (autoconfiança e autoeficácia); otimismo; ser contável (accountable); presença executiva (impacto na nomenclatura de Fela); liderança situacional; apoio, coaching e mentoria; gestão de conflitos. Fela menciona “capacidade de resistir a pressões”, que é similar à tenacidade, componente da resiliência.”*

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

Para a consecução dos resultados e metas esperados, dentro da concepção gerencial de administração em cada unidade do Poder Judiciário, um grande passo é a distribuindo da força de trabalho da unidade, considerando as atribuições de cada setor

⁶ SABBAG, Paulo Yazigi, Competências em gestão, Rio De Janeiro: Alta Books, 2018, p. 181-182.



e a adequação das competências técnicas presentes, dispondo-a de forma complementar.

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

Finalmente, sobre a formação de equipe, observa SABBAG⁷ que: “Para obter uma equipe real a **complementariedade** é crucial para obter sinergia: como ninguém é perfeito, as fraquezas de um são compensadas pelas forças do outros se houver propósito comum, vínculo e apoio mútuo. Mesmo que você não deseje formar uma equipe, a complementariedade amplia o desempenho do grupo: constatando as diferenças, cada um se esforça mais para aplicar as suas forças.”

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Nesse sentido, o modelo administrativo gerencial teve o regime delineado pela Emenda Constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998, conhecida como “Reforma Administrativa” que de forma emblemática incluiu no mencionado art. 37 da CF, o princípio da eficiência. Introduziu alterações no texto constitucional, abrindo no Estado brasileiro espaço para os contratos de gestão, conferindo autonomia gerencial, orçamentária e financeira à administração pública direta e descentralizada objetivando eficiência e redução de custos na prestação do serviço público.

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

Soft Skills (em tradução livre, habilidades leves), são habilidades ou como preferem alguns, competências socioemocionais, distintas daquelas decorrente do conhecimento sobre determinada ciência ou técnica aplicadas na execução de determinada tarefa, as chamadas *hard skills*.

As competências comportamentais também podem ser treinadas.

Finalmente, o relacionamento interpessoal também diz respeito ao gestor na formação e liderança das equipes formadas.

⁷ Ibid., p. 179.



6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas, 1. Ed., Curitiba, PR: CRV, 2014., p. 80-81.

MARIN, Angela Helena; SILVA, Cecília Tonial da; ANDRADE, Erica Isabel Dellatorre; BERNARDES, Jade; FAVA, Débora Cristina. Competência socioemocional: conceitos e instrumentos associados, Revista Brasileira de Terapias Cognitivas. Rev. bras. ter. cogn, EDIÇÃO ESPECIAL vol.13 no.2, Rio de Janeiro, jul./dez. 2017, p. 92-103.

10.5935/1808-5687.20170014 EDIÇÃO ESPECIAL <http://dx.doi.org/10.5935/1808-5687.20170014>

Disponível em: <https://cdn.publisher.gn1.link/rbtc.org.br/pdf/v13n2a04.pdf>.
Acessado em: 23 jan. 2021.

SABBAG, Paulo Yazigi, Competências em gestão, Rio De Janeiro: Alta Books, 2018, p. 181-182.

SARTURI, Cláudia Adriele, Os modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial. Disponível em

<http://www.conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/35190/os-modelos-de-administracao-publica-patrimonialista-burocratica-e-gerencial#:~:text=Os%20modelos%20de%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%ABlica%3A%20patrimonialista%2C%20burocr%C3%A1tica%20e%20gerencial,-Direito%20Administrativo&text=O%20modelo%20burocr%C3%A1tico%20enfaziza%20aspectos,princ%C3%ADpios%20de%20profissionaliza%C3%A7%C3%A3o%20e%20formalismo.>

gerencial,-

Direito%20Administrativo&text=O%20modelo%20burocr%C3%A1tico%20enfaziza%20aspectos,princ%C3%ADpios%20de%20profissionaliza%C3%A7%C3%A3o%20e%20formalismo. Acessado em 19 jan. 2021.