

## O JUIZ COMO GESTOR DE CONFLITOS THE JUDGE AS CONFLICT MANAGER

**Resumo:** Conforme a Resolução 325/2020 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ (2020), “a execução estratégica nacional do Poder Judiciário é de responsabilidade de ministros, conselheiros, magistrados e servidores”. Para que um gestor tenha um bom desempenho, é necessário ter habilidades de gestão, liderança e comunicação, sendo estes últimos imprescindíveis para a gestão de conflitos – tema deste artigo. Como gestor de sua unidade, o magistrado precisa gerir os conflitos surgidos entre os membros da equipe ou entre a equipe e o público externo. Dito isso, este texto propõe uma breve análise sobre o papel do juiz como gestor de conflitos, apresentando mecanismos que poderão ser utilizados, com segurança e eficácia, pelo magistrado no papel de facilitador do diálogo.

**Palavras-chave:** Gestão judiciária; Gestão de conflitos; Mecanismos de solução de conflito.

**Abstract:** According to the CNJ Resolution 325/2020 “the national strategic execution of the Judiciary is responsibility of ministers, councilors, judges and government employees”. To have a good performance as a manager it is necessary to have management, leadership and communication skills and concerning to conflict management, the theme of this work, communication and leadership are essential. As manager of a unit, the judge needs to manage conflicts that arise between the team members or between them and the external public. This article proposes a brief analysis of the judge's role as a conflict manager, presenting mechanisms that can be used to face, safely and effectively in the role of facilitator of the dialogue.

**Keywords:** Judicial management; Conflict management; Conflict resolution methods.

### Introdução

A jurisdição está longe de ser a única função do magistrado. Cabe-lhe, igualmente, três outras atribuições: a representação (social e política) da instituição, a gestão judicial (BACELLAR, 2013) e a facilitação da comunicação entre as partes para atingir a solução do conflito de comum acordo (SALLES, 2018). Na representação, ele atua como agente de transformação social, levando os valores, a missão e a visão do Poder Judiciário para a comunidade e para as relações interinstitucionais.

Quanto às atribuições de gestão, cabe ao magistrado a administração da justiça no âmbito de sua autonomia funcional, buscando a correta aplicação dos recursos públicos, a fim de prestar um serviço judiciário de qualidade. Assim, com o emprego de técnicas de gestão judiciária, zelar-se-ia pelo direito fundamental do acesso à justiça (REIS, 2012).

No tocante à facilitação da comunicação entre as partes, trata-se da decorrência do modelo de implementação dos Métodos Alternativos de Resolução de Conflitos (MASCs), ligados ao Poder Judiciário, adotado pela Resolução 125/2010 do

Conselho Nacional de Justiça – CNJ (2010) e pelo Código de Processo Civil (BRASIL, 2015).

Contudo, num determinado momento, as funções gerenciais e de facilitação de conflitos se inter-relacionam. Nesse sentido, o que este artigo pretende é uma breve análise sobre o papel do juiz como gestor de conflitos, haja vista que se trata de uma atribuição complexa e que gera desconforto a muitos magistrados devido à falta de preparo técnico para o seu exercício. Em outras palavras, tanto no exercício da jurisdição, como gestor do procedimento conciliatório, quanto na gestão de sua unidade, ao lidar com os conflitos entre membros da equipe ou entre o grupo e o público externo (partes e advogados), o magistrado precisará, ainda que não atue diretamente como facilitador<sup>1</sup>, gerir conflitos.

De início, é importante destacar que a gestão de conflitos não é um dom ou uma qualidade pessoal, nem o seu exercício depende de traços de personalidade ou de inclinação pessoal do magistrado. Trata-se de uma das atribuições da carreira e, querendo ou não, ela será desempenhada diariamente. Por isso, é melhor saber o que fazer para fazê-lo bem. A boa notícia é que não é preciso ser um *expert* em conflitos ou um mediador profissional. Basta desenvolver as habilidades de gestão e de liderança e praticá-las.

## **Gestão Judiciária**

No exercício da atividade reguladora o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), para disciplinar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário, editou a Resolução 325/2020 que dispõe sobre a estratégia nacional do Poder Judiciário de 2021 a 2026. Em seu artigo 6º, ele prevê que “a execução estratégica nacional do Poder Judiciário é de responsabilidade de ministros, conselheiros, magistrados e servidores” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020) – ou seja, todos são gestores. Isso não se trata de disposição inovadora, já que o artigo 7º da Resolução 198/2014, que antecedeu a atualmente vigente resolução 325/2020, tinha previsão semelhante (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014). Desse modo, se o CNJ atua na elaboração e planejamento estratégico do Poder Judiciário como um todo,

---

<sup>1</sup> Usa-se o termo facilitador para designar o *dispute resolver* ou o terceiro que facilita o diálogo entre os conflitantes, na busca da autocomposição, seja ele mediador, conciliador, negociador ou facilitador de Justiça Restaurativa, a depender da técnica utilizada.

enquanto os tribunais o fazem em nível intermediário (dentro da sua esfera de atuação), cabe ao magistrado a gestão direta de sua equipe e de sua unidade.

Por sua vez, o artigo 139 do CPC/2015 atribui ao juiz a gestão do processo, incumbindo-lhe diversas funções que visam assegurar a igualdade de tratamento entre as partes, a razoável duração do processo, a autocomposição das partes e a efetividade das decisões judiciais (BRASIL, 2015). Nesse sentido, o juiz deve ser encarado como um gerente de empresa, que tem a sua linha de produção e o produto final, que é a prestação jurisdicional. Esse juiz-gerente tem que levar o processo até o final, entregar a sentença e a execução. Para tanto, é imprescindível que ele mantenha um ponto de vista gerencial (BENETI, 1977 apud VIEIRA, 2008).

O juiz é o líder de uma equipe de profissionais que compõem um “microsistema responsável por uma fatia da prestação jurisdicional” (VIEIRA, 2008, p. 9). A administração dessa equipe cabe a ele, sendo ela uma “atividade meio à sua função principal de prestar jurisdição, diretamente responsável pelo seu sucesso. O juiz que souber administrar sua respectiva equipe oferecerá à sociedade uma prestação jurisdicional mais ágil e eficiente” (VIEIRA, 2008, p. 9). Pode-se concluir, portanto, que inexiste separação entre as funções de julgar e dirigir o processo, enquanto a gestão do processo está intimamente ligada à gestão cartorária.

Dito isto, uma serventia judicial mal gerida leva a inevitáveis atrasos na condução processual pela necessidade de repetição de atos de secretaria mal realizados; nulidades processuais; processos indevidamente paralisados; audiências não realizadas; morosidade no cumprimento de despachos e decisões; atendimento a partes e advogados de baixa qualidade, além de tantas outras falhas que podem ser evitadas ou minoradas por meio de uma boa gestão de recursos materiais e humanos (REIS, 2012). Salienta-se, a partir disso, que, mesmo havendo íntima relação entre a gestão do processo e a gestão da unidade, este trabalho focará a atuação do juiz-gestor em sua unidade de trabalho, especificamente, na gestão dos conflitos.

## **O juiz-gestor**

Para ter um bom desempenho como gestor, é necessário ter habilidades de gestão, liderança e comunicação. Em gestão de conflitos, tema deste artigo, a comunicação e a liderança são essenciais, mas liderança e gestão também andam juntas. Como lembra Hunter (2004), coisas são gerenciadas e pessoas são lideradas.

Por isso, como um gestor de conflitos, o juiz precisa estar preparado para liderar e servir.

Existem diversos conceitos de liderança, a depender do estilo adotado e do ponto de vista do qual ela é examinada. Hunter (2004, p. 15), define-a como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Em outra via, há o poder, uma faculdade, cuja definição é a “faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer”(HUNTER, 2004, p. 16). Autoridade, por sua vez, é a “habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal” (HUNTER, 2004, p. 16). Portanto, a liderança não decorre do poder, mas sim da autoridade.

Em muitas situações o poder precisa ser exercido (para impor limites ou manter o controle, por exemplo) mas, em geral, o gestor recorre ao poder quando perde a autoridade e, conseqüentemente, a liderança. Ao exercer a liderança e conseguir que as incumbências necessárias para atingir os objetivos definidos sejam feitas através das pessoas lideradas, o líder trabalha com duas dinâmicas: a tarefa e o relacionamento. É preciso focar em ambas, de forma equilibrada, para assegurar que as tarefas sejam executadas, enquanto os relacionamentos são construídos. Pode-se dizer que esta é a essência da boa liderança: realizar as tarefas necessárias enquanto se constroem relacionamentos (HUNTER, 2004).

## **O conflito**

Até recentemente, a ausência de conflitos era vista como sinônimo de bom ambiente, de boas relações e, no caso das organizações, como sinal de competência e boa organização. Isso porque o conflito era considerado como algo negativo, o resultado de uma má ação ou mau comportamento, sendo associado à agressividade, ao confronto (físico ou verbal), aos sentimentos ruins e prejuízo de desempenho.

Os conflitos, no entanto, são ínsitos aos relacionamentos humanos e sempre existiram e existirão, não sendo, necessariamente, ruins. Se mal administrados, podem causar sérias ameaças à estabilidade de uma organização, mas, se geridos com assertividade, podem enriquecer as atividades e agregar valor ao produto ou ao serviço oferecido (BONETTO; NAUMANN; OLIVEIRA, 2017).

Muitos são os autores que se dedicaram a estudar os conflitos, inclusive, no âmbito organizacional, por isso, existem inúmeras conceituações para o termo conflito, a depender dos critérios adotados para a análise. Robbins (2005, p. 326), por exemplo, o define como: “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante”. Segundo o autor, os conflitos podem ser funcionais ou disfuncionais. Os funcionais são construtivos, pois apoiam os objetivos do grupo e melhoram o seu desempenho. Já os disfuncionais são destrutivos, porque atrapalham a performance do grupo.

Indo além na conceituação, há o conflito de tarefa que está relacionado ao conteúdo ou aos objetivos do trabalho (o que deve ser feito e o porquê). Existe também o conflito de relacionamento, o qual se refere às relações interpessoais, bem como o conflito de processo, relacionado à maneira como o trabalho é realizado (por quem e como). Conforme Robbins (2005), estudos demonstraram que os conflitos relacionais são quase sempre disfuncionais. Já níveis reduzidos de conflitos de processo ou níveis baixos a moderados de conflitos de tarefa são funcionais, pois estimulam a discussão de ideias e ajudam o trabalho em equipe.

Robbins (2005), ao tratar do conflito no ambiente organizacional<sup>2</sup>, divide-o em cinco estágios, sendo a oposição potencial (ou incompatibilidade), a cognição e personalização, as intenções, o comportamento e as consequências.

O primeiro estágio do conflito é a incompatibilidade, a qual é caracterizada pela presença de condições que criam oportunidades para o seu surgimento, mas nem sempre levam a um conflito instalado. Essas condições propícias para o surgimento do conflito são de comunicação (troca insuficiente de informações, ruídos na comunicação, diferenças culturais quanto à linguagem etc.), de estrutura (tamanho do grupo, grau de especialização nas tarefas delegadas, clareza na divisão de tarefas, compatibilidade entre membros e metas, estilos de liderança, sistemas de recompensa, grau de dependência entre os membros do grupo etc.) ou de variáveis pessoais (idade, gênero, origem, crenças, graus de instrução etc.).

No estágio de cognição e personalização, os conflitantes percebem, racionalmente, a existência do conflito. Embora ainda não haja manifestações abertas

---

<sup>2</sup> Robbins (2005) estuda o conflito no ambiente organizacional. Outros autores, que estudam o conflito sob outros aspectos, apresentam estágios evolutivos diversos.

(retaliações, rompimento de comunicação, reações agressivas, sabotagem), as emoções são negativas. O conflito toma forma consciente.

As intenções surgem como o terceiro estágio. Caracterizam-se pelas decisões de agir ou maneiras de direcionar o comportamento face ao conflito. Robbins (2005) aponta cinco intenções possíveis num conflito: competição (afirmativa, não cooperativa), colaboração (afirmativa e cooperativa), evitabilidade (não afirmativa e não cooperativa), acomodação (não afirmativa e cooperativa) e concessão (entre as duas dimensões). As intenções são adotadas pelos conflitantes, que direcionarão os comportamentos, enquanto os comportamentos revelam o conflito totalmente instalado. É quando os conflitos se tornam visíveis ou manifestos. Agora, além de atingir ambas as partes, o conflito é percebido por terceiros também.

Na fase final, a das consequências, o conflito traz as suas consequências para os conflitantes e para o grupo. Ele começa a interferir na dinâmica da organização. As consequências podem ser funcionais, quando resultam em melhoria do desempenho do grupo, ou disfuncionais, quando atrapalham o desempenho.

Os conflitos, na fase inicial de incompatibilidade (chamados conflitos latentes), eventualmente, nem precisam ser trabalhados pelo gestor, pois podem nunca eclodir, mas precisam ser monitorados. Sugere-se, para tanto, que o gestor faça reuniões frequentes com a equipe, para tratar dos assuntos gerais da unidade. Nessas reuniões, ele terá a oportunidade de verificar a interação entre os membros do grupo e perceber eventuais incompatibilidades que devam ser monitoradas. Os *feedbacks* (que serão apresentados mais adiante) também são técnicas de monitoramento eficientes.

A partir de quando o conflito é percebido por pelo menos um dos conflitantes (o segundo estágio), ele já deve ser trabalhado pelo gestor, a fim de que não se agrave, nem chegue às fases mais agudas, em que a solução é mais complexa e pode exigir medidas drásticas, ocasionando, inclusive, prejuízo aos envolvidos e à equipe, como a remoção de servidores, aplicação de sanções administrativas, troca de chefia. Quanto mais instalado está o conflito, mais o processo de comunicação, uma das peças fundamentais para a sua solução, fica restrito, e os envolvidos ficam mais resistentes à solução. Por isso, a importância da intervenção precoce do gestor.

Ao gestor cabe inicialmente identificar o conflito, ou seja, perceber a sua existência; classificá-lo (qual é o tipo); administrá-lo e, por fim, resolvê-lo ou tratá-lo,

para que dele possam ser extraídos benefícios aos indivíduos, à equipe e à organização (BONETTO; NAUMANN; OLIVEIRA, 2017).

### **A importância de gerir os conflitos**

Como destaca Bacellar (2013), ainda que os conflitos sejam inevitáveis, eles não podem ficar sem solução. Por isso, é preciso “encontrar o melhor caminho para serem administrados, desfeitos, transformados, extintos, modificados, solucionados ou compatibilizados” (BACELLAR, 2013, p. 35).

Em uma equipe conflituosa, a qualidade da prestação jurisdicional é prejudicada. Conforme Dana (1989), os conflitos mal administrados, no ambiente de trabalho, representam o maior custo redutível e o menos reconhecido. Estima-se, segundo o autor, que mais de 65% dos problemas de desempenho resultam de conflitos relacionais entre membros da equipe, e não de déficits individuais de habilidades ou motivação. Conflitos de trabalho acarretam carreiras estagnadas, baixo desempenho e desmotivação (DANA, 1989). Por esses motivos, os conflitos, no ambiente de trabalho, não podem ficar sem solução. Dessa maneira, percebe-se que o ambiente de trabalho é solo fértil para o surgimento de conflitos relacionais, em razão das longas horas de convivência entre pessoas com valores, histórias, perspectivas, crenças e estilos de vida totalmente diferentes, somadas à pressão por resultados.

Quando os conflitos relacionais aparecem no ambiente do judiciário, a intervenção do juiz-gestor é ainda mais importante. Diferentemente do gestor da iniciativa privada, o juiz-gestor tem pouca margem para promover alterações na equipe. A movimentação de servidores entre unidades é um processo complexo. Sem contar que, muitas vezes, dispor de um servidor, por problemas relacionais, não é uma opção, pois implicaria em desfalcá-lo a equipe em definitivo, já que não há possibilidade de permutas ou substituições (pela histórica deficiência no quadro de servidores e pelas restrições de mobilidade decorrentes da organização do serviço público).

Além disso, diferentemente da iniciativa privada, no judiciário, as equipes de trabalho são formadas “ao acaso”, devido à forma de ingresso no serviço público, tendo o magistrado pouca (ou nenhuma) margem para escolher os servidores que trabalharão com ele. A falta de afinidade prévia e coesão na equipe tende a gerar mais

conflitos relacionais. Mesmo com essas ressalvas, como lembra Vieira (2009), mediar questões internas, zelando pelo bom ambiente no trabalho, é tarefa indispensável para o magistrado que tiver interesse em manter o controle de sua equipe.

### **Gerindo os conflitos de uma equipe**

Como já dito, o presente artigo não objetiva formar conciliadores ou mediadores, mas somente apresentar ferramentas para enfrentar, com segurança e eficácia, o papel de facilitador do diálogo no desempenho de sua função de gestor de uma equipe de trabalho. Dito isso, salienta-se que há três maneiras básicas para lidar com um conflito: usando o poder (autoridade), os direitos ou os interesses. Nenhuma das opções é errada, mas o gestor deve escolher a mais apropriada para o contexto do conflito, considerando a sua natureza e as características dos envolvidos.

A abordagem baseada no poder ou na autoridade do gestor, às vezes, é necessária, principalmente se a pautada nos interesses não se revela adequada, por haver alguma situação de impedimento (como elevado grau de desigualdade entre os envolvidos) ou pelo conflito estar tão agravado que os envolvidos são incapazes de participar de um processo autocompositivo (por exemplo, quando chegam ao ponto da agressão física ou das ameaças). O poder é, ainda, uma abordagem apropriada quando não há tempo hábil para o diálogo e quando o custo das alternativas é maior do que o provável ganho. Nesse caso, é necessário que as ordens do chefe prevaleçam. Entretanto, é preciso destacar que o uso da autoridade pode trazer um bom resultado específico, mas não constrói um desempenho consistente e eficaz (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012).

Exemplo mais comum para o uso do direito é o Processo Administrativo Disciplinar (PAD). Essa abordagem, em geral, traz resultados bastante prejudiciais à equipe. Ainda que faltas graves ou erros grosseiros, provocados por desídia ou por má-fé, precisem ser devidamente repreendidos, por meio do devido processo legal, com aplicação das sanções previstas, isso normalmente não é o que ocorre nos problemas relacionais. Punir os servidores por não conseguirem ter um bom relacionamento profissional, que, por isso, cometem erros ou apresentam baixo desempenho, é ignorar a realidade e desconsiderar o problema real são atitudes que acirram as tensões.

No âmbito da gestão judiciária, priorizar a abordagem pelos interesses dos envolvidos é fundamental, já que a alteração das equipes de trabalho de uma unidade judicial, como exposto, é difícil. A forma de ingresso (por concurso, não por escolha do gestor ou mesmo do servidor) e as dificuldades para a troca de membros da equipe (pela histórica escassez de servidores) sugerem que a reconciliação dos interesses é a melhor forma de superar os conflitos, devendo ser privilegiada. Ademais, o consenso oferece a possibilidade de que duas ou mais pessoas juntas elaborem soluções muito mais criativas e atentas às necessidades dos envolvidos e do grupo como um todo.

São muitas ferramentas para gestão de conflitos por meio dos interesses. Daqui para frente, indicaremos as opções mais comuns e aplicáveis ao ambiente de uma unidade judiciária, lembrando que existem outras que podem ser usadas, conforme as necessidades da equipe e as características do conflito e dos envolvidos.

## **Diálogo**

O diálogo efetivo é a chave de uma boa liderança, sendo fundamental para evitar e resolver conflitos. A falta de comunicação efetiva é, ao mesmo tempo, a causa e o efeito de muitos conflitos (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012). Para ter um diálogo construtivo é importante manter um relacionamento de confiança e credibilidade, o que leva tempo para construir. Por isso, a construção desse relacionamento é mais um motivo para a realização de reuniões de equipe periódicas com a presença do gestor (neste caso, o magistrado)<sup>3</sup>. Vale destacar que dialogar não é apenas uma técnica, mas também uma habilidade<sup>4</sup> preenchida por diversas técnicas. Entre elas: saber fazer perguntas, ouvir ativamente, ser assertivo, dar e receber *feedback*. Tudo isso, reconhecendo a sua cultura e a dos outros (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012).

Ainda que não haja uma fórmula garantida para o sucesso, existem cinco posturas que se revelam eficientes para envolver as pessoas em um diálogo: (I) objetividade: deixar claro o objetivo da conversa no convite, sem se desviar do assunto durante ela; (II) foco nos interesses: manter o foco nos interesses do outro sem esquecer os seus; (III) *timing* ou escolha do momento certo: não enquanto as pessoas estiverem nervosas, nem muito tempo depois dos fatos; (IV) contexto: lugar tranquilo e neutro, sem interrupções, pelo tempo adequado; (V) observância dos aspectos

---

<sup>3</sup> Outro motivo apresentado foi a monitoração de conflitos latentes.

<sup>4</sup> Como toda habilidade, dialogar pode ser uma ação aprendida e desenvolvida.

culturais: considerar as condições de cultura, valores e personalidades dos envolvidos (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012).

Um diálogo só será bem-sucedido caso atenda às necessidades dos participantes, mas, para tanto, é preciso ouvi-los de maneira ativa, algo que não se limita ao que for dito verbalmente. No processo de ouvir, a comunicação não verbal também é muito importante, por exemplo: os acenos com a cabeça (que indicam concordância ou discordância), os braços cruzados (que indicam desconforto ou resistência), a transpiração (que indica nervosismo), as pernas balançando (que indicam ansiedade). Até os momentos de silêncio precisam ser ouvidos e entendidos. E quem ouve ativamente evita dar conselhos, a menos que tenha certeza de que o outro queira ouvi-los.

Saber fazer as perguntas certas também é muito importante para estabelecer-se um diálogo efetivo. “Perguntas poderosas” e “perguntas abertas” são ferramentas úteis para conduzir um bom diálogo. A pergunta é poderosa quando gera um aprendizado autodirigido, ou seja, gerando as respostas da pessoa inquirida. Ela revela a informação necessária para facilitar o diálogo e a resolução do problema, sem provocar reações contra produtivas do outro lado. São exemplos: “o que te inspira neste trabalho?”; “o que você pode fazer para transformar esta experiência negativa em aprendizado?”; “eu gostaria de entender melhor esta situação, o que você acha que está acontecendo?”; “se você não mudar isto, como acha que a situação se desenrolará?”

Além disso, perguntas abertas são boas táticas para desenvolver um diálogo, porque permitem que o outro conte a sua história e ofereça mais informações. Por exemplo: “você gosta de São Paulo?” é uma pergunta fechada, mas “diga-me o que você acha de São Paulo” é exemplo de uma pergunta aberta (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012).

Ser assertivo também é significativo. A assertividade pode ser definida como a habilidade de expressar sentimentos, de forma sincera e sem constrangimentos (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012). Ser assertivo não é uma característica nata, mas sim uma habilidade, o que envolve aprendizado e prática. Para ser assertivo, no diálogo, é preciso ouvir com atenção o que o outro fala; ser claro, conciso e específico (falar sem rodeios, não “dar a entender”, não usar ironia ou metáforas); assumir a responsabilidade pelos seus sentimentos e ações (“este comportamento me desagradou”, “eu discordo de você”); demonstrar empatia, ou seja, interesse e

sensibilidade com os problemas, dificuldades e opiniões do outro, ainda que com ele não se concorde; discordar ou criticar de forma respeitosa.

## Negociação

Quando se faz alusão a uma negociação, normalmente, questões comerciais são imaginadas. Contudo ela pode ser aplicada com duas finalidades: (I) dividir algum valor; e (II) resolver um conflito de qualquer natureza (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012). Considerando que a negociação sempre fez parte das relações humanas, pessoas negociam várias vezes ao dia, sem nem mesmo perceber. Fisher, Ury e Patton (2014), professores da Universidade de Harvard, escreveram o *best-seller Como chegar ao sim* e apresentaram uma nova forma de pensar a negociação. Eles propuseram a “negociação integrativa”, focada nos interesses dos envolvidos. O grande diferencial dessa abordagem, que ficou conhecida como “abordagem de Harvard”, é enfatizar negociações baseadas nos interesses de todos os envolvidos (dos dois lados e de terceiros impactados pelos resultados).

Para conduzir esta negociação, o gestor deve estar disposto a negociar sempre que o conflito girar em torno de algo negociável. Não são raros os conflitos que se resolvem com simples barganhas, por exemplo, negociar com um servidor uma pequena mudança do horário de trabalho, permitindo que ele chegue trinta minutos depois do início do expediente e saia trinta minutos mais tarde, para que não chegue atrasado todos os dias, não seja prejudicado em seu desempenho devido a avaliações negativas pelos constantes atrasos, nem gere atrito com os demais colegas que cumprem a jornada de trabalho completa<sup>5</sup>.

A negociação integrativa exige foco nos interesses, visando o êxito de todos os envolvidos. O uso das “perguntas poderosas” e das “perguntas abertas” permite descobrir os reais interesses dos envolvidos no conflito, para negociar-se uma solução que atenda a todos. A função do negociador é oferecer uma série de possíveis soluções para que, por meio de concessões mútuas e ajustes, todos sintam-se atendidos em suas necessidades. Desse modo, a negociação também é uma

---

<sup>5</sup> Uma situação de conflito vivida em uma equipe de trabalho, gerida pela autora e resolvida por meio de negociação entre o servidor, que reiteradamente chegava atrasado pela necessidade de deixar os filhos na escola, a chefia imediata (chefe da secretaria), que não se sentia competente para autorizar a mudança de horário e os demais membros da equipe que se sentiam prejudicados pelo colega que trabalhava meia hora a menos frequentemente.

habilidade, já que a comunicação e o relacionamento formam os seus pilares, fortalecendo a credibilidade dos negociadores.

Fisher, Ury e Patton (2014, p. 84) sugerem realizar as negociações na “melhor alternativa para um acordo negociado” (MAPAN), que serve como referência de realidade, isto é, um mínimo que deve ser atendido por ambos para que o acordo resultante da negociação seja bom. A partir daí, a criatividade, a boa comunicação e o foco nos interesses de todos costumam levar a bons resultados, os quais devem ser traduzidos em compromissos claros, assumidos pelos envolvidos e monitorados pelo gestor por meio dos *feedbacks*.

Ainda segundo Fisher, Ury e Patton (2014), para uma boa negociação, é preciso concentrar-se em interesses, não em posições. Um exemplo é o conflito da janela aberta *versus* a janela fechada. Um dos conflitantes quer trabalhar<sup>6</sup> com a janela aberta, mas o outro insiste na necessidade de manter a janela fechada durante o expediente. Por isso, começam a discutir sobre o quanto a janela deve ficar aberta (uma fresta, pela metade ou toda), gastando energia e tempo que deveriam ser dedicados ao trabalho. O negociador, ao focar no porquê cada um quer a janela aberta ou fechada, recebe como resposta: “para entrar um pouco de ar fresco” e “para evitar a corrente de ar”. Como solução, propõe-se abrir a janela da sala adjacente, deixando entrar ar fresco, sem corrente de ar, focando nos interesses (circulação de ar e evitar corrente de ar), não na posição (janela aberta ou fechada) (FISHER; URY; PATTON, 2014).

## **Mediação**

Mesmo não sendo um mediador, o gestor pode mediar conflitos entre membros de sua equipe que estejam impactando no desempenho deles ou de todos. A grande vantagem das soluções mediadas é que os conflitantes, por terem eles mesmos construído a solução, sentem-se muito mais inclinados a aceitá-la e a fazê-la funcionar. Diferentemente da negociação (e da conciliação), na mediação, o mediador não sugere possíveis soluções, ele apenas auxilia as partes a perceberem uma oportunidade de encontrar, por meio de uma conversa, soluções criativas para o

---

<sup>6</sup> Como o exemplo mais frequente: dormir com a janela aberta ou fechada.

conflito, com ganhos mútuos, que preservem o relacionamento entre elas (BACELLAR, 2016).

A finalidade principal da mediação é desvendar os interesses ocultos ou a lide sociológica, revelando os verdadeiros motivos de um conflito que, muitas vezes, não são reconhecidos nem mesmo pelos envolvidos (BACELLAR 2016). Dessa maneira, a mediação é eminentemente facilitadora, ou seja, o mediador não pode interferir no mérito do conflito, cabendo-lhe tão somente guiar as partes no processo de construção da solução, que precisa partir deles próprios.

Para atuar como mediador judicial ou extrajudicial, é preciso ter uma formação específica. Isso, contudo, não impede que o magistrado, mesmo sem formação como mediador, no exercício da gestão de pessoas, aplique técnicas de mediação para auxiliar a construção de uma solução de conflitos inter-relacionais entre membros de sua equipe, pois ele não agirá como um mediador profissional, mas sim como um gestor da unidade.

A mediação é indicada para os casos em que houver vínculo anterior entre as partes, e as relações de trabalho se enquadram nessa categoria, pois os membros de uma equipe têm um relacionamento prolongado, sendo importante que possam compreender as questões e os interesses conflitantes, de modo que possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, as soluções consensuais que gerem benefícios mútuos. Apesar de haver diversas escolas de mediação<sup>7</sup>, o objetivo deste texto não é a formação de mediadores, então, basta, por ora, a apresentação da ferramenta em seus traços gerais.

Para o gestor atuar como mediador, Dana (1989) aponta a necessidade de observação de alguns requisitos. São eles: (I) neutralidade: se já tiver declarado um posicionamento favorável a um dos envolvidos ou um ponto de vista sobre o assunto já formado e de conhecimento da equipe, ou se houver muita proximidade ou até amizade com um dos conflitantes, a neutralidade fica prejudicada; (II) tempo adequado: não se faz uma sessão de mediação com pressa. É preciso reservar pelo menos 90 minutos sem interrupções, quando todos estejam bem-dispostos. Se as circunstâncias não permitirem uma reunião com essa duração, é melhor adotar outra técnica, como a negociação.

---

<sup>7</sup> Mediação tradicional ou clássica (da Escola Negocial de Harvard); mediação circular-narrativa; mediação transformativa; mediação avaliadora; mediação sistêmica (BACELLAR, 2016).

Dando continuidade aos requisitos, (III) local adequado: assim como para o diálogo, a mediação exige local seguro, tranquilo, bem iluminado, sem interrupções por telefone ou por outras pessoas, abastecido com água e até café ou chá (conforme o costume). Preferencialmente todos devem estar sentados em volta de uma mesa redonda, reforçando a horizontalidade do processo; (IV) preparação do gestor: o gestor tem que conhecer os mecanismos da mediação. É necessário algum conhecimento prévio sobre o método e seus princípios. Se não houver preparo, é recomendado que o gestor convide outra pessoa (outro membro da equipe ou convidado externo) para mediar o conflito; por fim, (V) fazer reuniões prévias com os envolvidos: a chamada pré-mediação ajuda muito a entender o conflito e os reais interesses dos envolvidos, assim como eventuais pontos de impedimento ao consenso.

### **O método dos 4 passos**

Um método acessível, que pode ser aplicado com um pouco de prática, é o *4-Step Method* (Método dos 4 passos), sugerido por Dana (1989), na obra *Managing Differences*. Dana (1989) propõe o método como forma de automediação de conflitos, mas também sugere o seu uso por intermédio de um terceiro facilitador para auxiliar na solução de conflitos, em ambientes de trabalho e familiar. Essa técnica é baseada em duas regras básicas: (I) não se retirar; e (II) não usar jogos de poder.

Trata-se de um processo voluntário. Se os conflitantes não aceitarem o diálogo, eles não podem ser forçados. Contudo, se aceitarem participar, precisam concordar em não desistir da conversa antes do prazo estipulado (o autor sugere um tempo de 90 minutos). Os envolvidos precisam, ainda, concordar em não tentar forçar uma solução unilateral. O mediador precisa assegurar (pelas conversas prévias) que os conflitantes entendem que o método busca uma solução mediada, sem a tentativa de convencer o outro a aceitar as suas condições. A solução precisa ser vista como justa para todos.

O primeiro passo é a realização de reuniões separadas com os conflitantes para apresentar-lhes o método, as regras básicas e convidá-los a participar. Nesse momento, é importante também frisar o motivo do envolvimento do gestor no conflito (reflexos no desempenho profissional dos conflitantes e da equipe como um todo), assim como o caráter de confidencialidade que será dado a todo o processo.

Ao ser aceito o convite, na reunião com as partes, o papel do mediador é o de mantê-las conversando<sup>8</sup>, assegurar o cumprimento das regras básicas (não desistir antes do tempo ajustado, nem forçar uma solução unilateral) e apoiar gestos conciliatórios quando aparecerem. Também é importante manter as partes focadas no conflito e em seus interesses, não permitindo que elas se desviem para outros assuntos, o que pode acontecer como uma forma de fuga, já que trabalhar os conflitos não é tranquilo. O restante depende apenas dos envolvidos.

Dana (1989) relata que estas reuniões, geralmente, começam com comentários retaliatórios até que um deles faz um gesto conciliatório, chamado pelo autor de *breakthrough*, ou “descoberta”, em português, que pode ser um pedido de desculpa, um reconhecimento de erro, uma declaração de dificuldade de cumprir determinada tarefa. Esse momento dá início a uma virada, a qual permite a busca de uma real solução entre as partes. Também cabe ao mediador perceber o gesto conciliatório e reforçá-lo para a outra parte, caso passe despercebido (nem sempre ele é percebido imediatamente pela parte que, envolvida no conflito, não enxerga a manifestação do outro como um gesto de aproximação).

O gesto conciliatório ou de “descoberta” abre uma janela de oportunidade, em que ambos os participantes estão dispostos a concordar sobre algo. Esse é o momento de começar a identificar os pontos de concordância, geralmente ofuscados pelos pontos de discordância. A partir dele, chega-se a um acordo. O acordo, mais do que produzir boa vontade, deve prescrever como as partes irão interagir umas com as outras no futuro (DANA, 1989). No final, portanto, cabe ao facilitador documentar o resultado da sessão (o que é importante para o acompanhamento futuro) e programar, com os envolvidos, como será o acompanhamento da execução do acordo, por meio de *feedbacks*.

## **Justiça Restaurativa**

Justiça Restaurativa é uma metodologia que ainda não tem uma definição solidificada e pacífica. Segundo a Resolução 2002/12 da Organização das Nações Unidas – ONU, a Justiça Restaurativa é entendida como uma aproximação, através

---

<sup>8</sup> Quanto a manter as partes falando, é importante salientar que, se um dos participantes simplesmente se calar, ele violará a primeira regra: não desistir antes do tempo ajustado. Cabe ao mediador lembrá-las disso, se for preciso.

de um processo cooperativo, que privilegia toda forma de ação, individual ou coletiva, em que as partes interessadas, na determinação da melhor solução, buscam corrigir as consequências vivenciadas por ocasião da infração, mediante a resolução do conflito, a reparação do dano (*lato sensu*) e a reconciliação entre as partes (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2002).

Zehr (2008, p. 130) é bem esclarecedor, ao afirmar que “fazer justiça é corrigir as coisas”. Segundo ele, “a justiça pode ser um estado de coisas, mas é também uma experiência, e deve ser vivenciada como algo real” (ZEHR, 2008, p. 28) por todos os envolvidos (vítima, ofensor, comunidade). Com vista nisso, a Justiça Restaurativa não trabalha a partir do conflito, mas das pessoas, de seus valores, de seus sentimentos e da possibilidade de transformação do conflito, buscando sempre valorizar o ser humano. O seu objetivo primordial não é o acordo, e sim a transformação dos envolvidos com a consequente melhoria do relacionamento futuro entre eles. Logo, a função do facilitador é conduzir e facilitar o diálogo entre os conflitantes, para que eles possam expor os seus sentimentos em relação ao conflito e a outros fatores que incidem sobre ele.

O grande diferencial da Justiça Restaurativa, na área criminal, é a possibilidade de dar voz às vítimas. A técnica tem aplicação em todas as áreas do convívio humano, com larga utilização no ambiente corporativo, como forma de melhorar os relacionamentos e, conseqüentemente, o ambiente de trabalho, ajudando, ainda, na busca pela pacificação de conflitos interpessoais. Nesse sentido, Zehr (2008) lembra que não se deve coagir as partes à reconciliação, a qual não acontece sempre. Ainda que não envolva intimidade ou confiança total, é possível evoluir para um relacionamento satisfatório.

Usualmente, a Justiça Restaurativa é aplicada por meio de práticas circulares (ou processo circular)<sup>9</sup> que adotam o “objeto da palavra” para estruturar os diálogos<sup>10</sup>. Os participantes reúnem-se em uma roda, sem mesa ao centro, e contam as suas histórias, conforme as perguntas condutoras, formuladas pelos facilitadores<sup>11</sup>, de acordo com o objetivo de cada círculo. É usual colocar, no centro da roda, objetos que tenham algum significado especial para o grupo, seja para inspirar, seja para lembrar

---

<sup>9</sup> Vale lembrar que, apesar de ser a mais difundida, a prática circular não é a única forma de aplicação da Justiça Restaurativa.

<sup>10</sup> A metodologia circular e o uso do objeto da palavra remontam à antiga tradição dos nativos americanos.

<sup>11</sup> Usualmente, são dois os facilitadores, em cada círculo, que se apoiam mutuamente na condução.

os participantes dos valores e das bases comuns. As regras do círculo incluem que apenas o participante que esteja com o “objeto da palavra” poderá falar. Isso garante que não haverá interrupções e facilita a escuta sem julgamentos.

A escuta ativa é um ponto de partida para todo processo restaurativo. Os envolvidos devem ouvir-se mutuamente, sem julgamento. Ela permite que todos expressem os seus pontos de vista e viabiliza o debate entre os envolvidos. Para isso, a confidencialidade deve ser um compromisso previamente assumido por todos, e o facilitador deve deixar os participantes à vontade para que eles se expressem livremente, sem medo de exposição. Por fim, é interessante destacar que, no âmbito corporativo, várias técnicas da justiça restaurativa podem ser aplicadas, como os círculos de diálogo, círculos conflitivos, círculos de valores, círculos para estabelecer diretrizes e círculos de construção de relacionamentos (BOYES-WATSON; PRANIS, 2011).

### **A técnica dos seis chapéus**

Criada pelo inglês Edward de Bono<sup>12</sup>, a técnica é baseada no pensamento lateral, que pretende evitar o confronto de ideias. Segundo explica Bacellar (2016):

No início das sessões de mediação ou de audiências conciliatórias, as ideias começam a fluir, e com isso começa o confronto: uma parte fala contra a outra – em face das reações naturais que decorrem da percepção do conflito.

Essa situação é comum no contexto do raciocínio puramente dialético em que cada parte procura derrubar os argumentos da outra (BACELLAR, 2016, p. 169).

O método parte do princípio de que é possível conduzir e monitorar o fluxo do pensamento, por meio da atribuição de papéis, representados por seis chapéus coloridos. Cada um deles indica um tipo de pensamento a ser usado pelas partes. A ideia é usar um tipo de pensamento de cada vez, ao invés de todos ao mesmo tempo.

A técnica consiste numa reunião, em que o gestor/mediador apresenta os seis chapéus coloridos e o tipo de pensamento que cada um deles deve trazer aos participantes. No início, as pessoas escolhem o chapéu que mais represente o seu pensamento. Depois, cada pessoa troca voluntariamente de chapéu, conforme os

---

<sup>12</sup> Segundo Bacellar (2016), Edward de Bono é considerado uma autoridade no ensino do pensamento como habilidade prática, atuando nas universidades de Cambridge, Oxford e Harvard.

mudam os seus pensamentos. Alterando o chapéu entre si, pode haver a sugestão de mudança na forma de pensar sobre o ponto de conflito.

Cita-se alguns chapéus sugeridos para organizar o pensamento. (I) branco: neutro e objetivo. Quem o usa deve apenas dar e receber informações, sem fazer juízo de valor. Leva ao pensamento racional, com análise do problema desapassionadamente; (II) verde: é o chapéu do pensamento criativo. Quem o veste deve buscar alternativas, sem críticas. O objetivo é ir além do óbvio e do conhecido, permitindo alcançar soluções criativas por meio de ideias novas. Exige deslocar o pensamento do padrão. O seu uso é indicado para começar de novo, quando tudo que foi tentado não deu certo, pois ele pode trazer ideias novas e criativas, as quais não tinham sido apresentadas; (III) preto: é o chapéu que aponta fatos e dados pelo aspecto negativo. Indica as dificuldades que a proposta pode representar. Quem o usa deve focar nos pontos negativos que a ideia apresentada pode trazer, mas não deve ser usado para demonstrar sentimentos negativos em relação às pessoas (separar o conflito das pessoas é sempre uma boa orientação). Trata-se de críticas, riscos e obstáculos.

Seguindo as características, (IV) vermelho: é o chapéu das emoções. Dá a quem o recebe a oportunidade de dizer, em voz alta, o que sente (raiva, rancor, afeto, tristeza, alegria, desconfiança). Permite expressar uma intuição sobre a informação e entender as emoções dos outros participantes; (V) amarelo: é o chapéu do otimismo, da visão positiva, mas não criativa (que é a função do verde). Não traz aspecto emocional (função do vermelho), mas destaca pontos positivos da proposta numa análise construtiva; e (VI) azul: é o chapéu do controle sobre o processo. Quem o porta deve procurar transmitir tranquilidade, equilíbrio e autocontrole. Representa o pensamento estruturado, que guia os participantes. Quem o usa tem a função de mostrar alternativas, propondo novas estratégias, e manter o controle para garantir o seguimento do processo.

O aspecto lúdico da técnica traz vantagens, pois gera um clima descontraído, favorecendo uma troca de ideias organizada, com tom leve. Contudo é preciso que os participantes aceitem as regras e esforcem-se para conduzir os seus pensamentos de acordo com os chapéus que lhes foram incumbidos, aceitando, assim, as trocas propostas para que possam mudar a forma de pensar (BACELLAR, 2016).

## ***Feedback***

O *feedback* previne conflitos que se instalam pela inadequada distribuição e supervisão de tarefas, bem como pelo estabelecimento de metas inatingíveis ou desiguais. Ele permite o tratamento precoce de eventuais conflitos que já existam e estejam interferindo no desempenho. Além disso, deve acompanhar qualquer técnica utilizada para a solução de conflitos, na fase de monitoramento dos acordos. Por meio dele, os gestores podem ajudar os seus funcionários a terem consciência de seus próprios desempenhos (MISSEL, 2017), em relação às suas atribuições e no aspecto relacional.

O primeiro objetivo do *feedback* é saber se a mensagem transmitida foi realmente apreendida, o que garante uma comunicação sem ruído (SILVA, 2020). Depois, a técnica se revela importante para que o servidor saiba se o seu desempenho está abaixo das expectativas da chefia (quando o gestor deverá orientá-lo para o padrão desejado) ou se o seu desempenho está dentro das expectativas (quando é incentivado a repetir o desempenho). O uso do *feedback* não se limita à medição, controle e avaliação apenas do desempenho profissional, podendo também ser aplicado para o acompanhamento e a avaliação dos acordos que tenham sido feitos para solução dos problemas relacionais, tratados com a ajuda do gestor, bem como a verificação da necessidade de novas intervenções.

Vale lembrar que um único uso do método não é suficiente para consertar relacionamentos, nem as mudanças de comportamento são permanentes. Por isso, é preciso manter e monitorar os compromissos para que as mudanças ocorram ao longo do tempo (DANA, 1989). Além disso, o aprendizado é essencial para o aprimoramento da atividade profissional, sendo o *feedback* uma excelente ferramenta para tanto, pois, diferentemente da avaliação de desempenho tradicional, não se limita a “atribuir notas”<sup>13</sup>, o que permite que o gestor e o subordinado se expressem sobre as suas expectativas, frustrações, dificuldades, indicando o que pode ser feito para a melhoria do desempenho e do ambiente de trabalho.

Salienta-se que o gestor não apenas dá o *feedback* ao servidor, mas deve receber o *feedback* também. Cabe ao bom gestor, para ser líder da equipe e criar um ambiente de confiança e segurança necessários, receber a avaliação de seus subordinados sobre a sua atuação como gestor.

---

<sup>13</sup> “Excede as expectativas”, “atende parcialmente às expectativas” ou “não atende as expectativas”, como usualmente aparecem nos formulários de avaliação periódica.

Há dois tipos de *feedback* bem-sucedidos, sendo o positivo, aquele que estimula a repetição do comportamento, e o corretivo, que visa a mudança do comportamento para melhoria do desempenho (SILVA, 2020). O *feedback* bem-sucedido depende de um ambiente adequado, em que as pessoas se sintam seguras e confortáveis, onde tenham “segurança psicológica”<sup>14</sup> para passar as suas sugestões e críticas à chefia, podendo receber com tranquilidade as avaliações sobre o seu desempenho. Por sua vez, o *feedback* malsucedido ou negativo ocorre quando é aplicado de forma errada, com raiva, agressividade ou ironia, assumindo uma conotação ruim. Esse tipo de *feedback* pode ser destrutivo ao desqualificar ou humilhar quem o recebe. A técnica ainda será negativa se for vaga, incompleta, exagerada ou sem efeito (SILVA, 2020).

Novamente, o uso do *feedback* reforça a importância das reuniões periódicas com a presença do gestor, que permitam construir um relacionamento de confiança entre ele e os membros da equipe. É importante lembrar também que essa técnica envolve aprendizado, logo, pode não ocorrer imediatamente. É preciso treino. A equipe precisa conhecer o *feedback* como uma (nova) ferramenta de trabalho, direcionada para a melhoria de todos, para que compreendam o processo.

## **Conclusão**

Nenhuma organização ou grupo de trabalho está livre de conflitos, pois eles são ínsitos aos relacionamentos humanos. Entretanto nem todo conflito é negativo, por isso, eles não devem ser vistos como algo ruim em sua essência. O valor está na forma como os gestores lidam com os conflitos, bem como nos resultados que eles geram.

Se de um lado os conflitos são responsáveis por sérias ameaças à estabilidade da organização, de outro podem agir de maneira construtiva, ao estimular o potencial de inovação. O manejo de situações de conflito é essencial para as pessoas e para as organizações como fonte geradora de mudanças, pois é por intermédio das

---

<sup>14</sup> No “Projeto Aristóteles”, desenvolvido pela Google, visando, dentre outras coisas, desvendar o segredo das equipes de sucesso, os pesquisadores descobriram que o critério mais relevante para formar uma equipe de alta performance é a “segurança psicológica”. Ela pode ser definida como a percepção que um indivíduo tem sobre as consequências de assumir um risco interpessoal. Indica também o grau de conforto de uma pessoa em discordar das outras e defender os seus pontos de vista. Demonstra a capacidade de uma equipe de deixar seus membros livres para admitir erros, dar sua opinião e fazer perguntas (GRANATO, 2020).

tensões conflitivas e dos diferentes interesses que nascem oportunidades de crescimento mútuo.

A moderna gestão deve encarar o conflito como uma força constante dentro da organização e procurar administrá-la para que atue de maneira construtiva por intermédio das técnicas da administração de conflitos. Para Chiavenato (2003), o propósito da administração deve ser o de obter cooperação e sanar conflitos, ou seja, criar condições para que o conflito seja controlado e dirigido para canais úteis e produtivos. Portanto, uma qualidade importante para um gestor é a sua capacidade de administrar conflitos.

Foi-se o tempo em que a organização cartorária era delegada ao escrivão ou ao chefe de secretaria, e o juiz se limitava à função correccional. Do juiz moderno, exige-se muito mais do que aplicar o direito ao caso concreto (função jurisdicional), tendo também as funções de representação do Poder Judiciário, facilitação de conflitos e gestão judiciária. Em determinados momentos, essas funções se inter-relacionam. Tanto no exercício da jurisdição (como gestor do procedimento conciliatório) como gestor de sua unidade (ao lidar com os conflitos entre membros da equipe ou entre eles e o público externo – partes e advogados), o magistrado precisará, ainda que não atue diretamente como facilitador, gerir conflitos. Assim, ele precisará ter conhecimentos, habilidades e atitudes para bem gerir a sua equipe de trabalho, o que inclui a gestão dos conflitos.

A gestão de conflitos é uma habilidade que pode ser aprendida, não decorrendo de traços de personalidade ou de inclinação pessoal. Não é preciso ser um *expert* em conflitos ou um mediador profissional. Basta desenvolver as habilidades de gestão e liderança. Isso porque a gestão judiciária, como um conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos, disponibilizados pelo Poder Judiciário, com o objetivo de alcançar uma prestação jurisdicional de excelência, deve focar a missão principal da instituição que, conforme Resolução 325/2020 do CNJ, é a realização da justiça (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020). Uma unidade bem gerida gera uma prestação jurisdicional rápida, sem erros e, portanto, excelente, por atender às necessidades do jurisdicionado.

Gestão e liderança andam juntas. Para ser um bom gestor de sua unidade, o magistrado precisa ser o líder de sua equipe e construir, com os servidores, um ambiente de confiança, baseado no diálogo, na divisão de tarefas, no livre acesso à chefia e na troca de experiências. Nesse sentido, no âmbito da gestão judiciária, é

fundamental priorizar uma abordagem que inclua os interesses dos envolvidos na administração de conflitos, já que a alteração das equipes de trabalho de uma unidade judicial é difícil.

Ferramentas para gestão de conflitos, por meio dos interesses, são muitas. Neste artigo foram sugeridas as mais usuais ou de mais fácil aprendizado, lembrando que o magistrado não pode confundir o seu papel de gestor e líder (horizontal, baseado nos interesses), com o de julgador (vertical, baseado na força e na norma). Ao juiz, não basta ter apenas a inteligência técnico-jurídica, conhecimento do processo e do direito material e processual. Ele precisa também de inteligência emocional ou, mais do que isso, sensibilidade social, porque a grande missão hoje do Poder Judiciário é dar concretização aos direitos e garantir a paz social, o que deve começar no ambiente de trabalho.

## Referências

BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz servidor, gestor e mediador**. Brasília, DF: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, 2013.

BACELLAR, Roberto Portugal. **Mediação e arbitragem**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

BONETTO, Anna Luiza da Costa Pinto; NAUMANN, Cleverson; OLIVEIRA, Luiz Guilherme de. Gestão de conflitos: o papel do gestor no gerenciamento de conflitos. **Revista FAE**, Curitiba, v. 20, n. 2, p. 153-164, jul./dez. 2017.

BOYES-WATSON, Carolyn; PRANIS, Kay. **No coração da esperança**: guia de práticas circulares. Trad. Fátima De Bastiani. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2011. 280 p.

BRASIL. Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. **Diário Oficial**: República Federativa do Brasil: Brasília, DF, ano 194, 16 mar. 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm). Acesso em: 1 maio 2021.

BURBRIDGE, Anna; BURBRIDGE, Marc. **Gestão de conflitos**: desafio do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012. *E-book*.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 125, de 29 de novembro, de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2010. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/Resolucao\\_n\\_125-GP.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/Resolucao_n_125-GP.pdf). Acesso em 11 maio 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 198, de 1º de julho de 2014**. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2014. Disponível em: [https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao\\_198\\_01072014\\_30052019152048.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_198_01072014_30052019152048.pdf). Acesso em 11 maio 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 325, de 29 de junho de 2020**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2020. Disponível em: [http://www.tst.jus.br/web/guest/calendario-do-tst/-document\\_library/3Ezv/view\\_file/26536688](http://www.tst.jus.br/web/guest/calendario-do-tst/-document_library/3Ezv/view_file/26536688). Acesso em: 17 maio 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DANA, Daniel. **Managing differences**: how to built better relationships as work and home. Connecticut: MTI Publications, 1989.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**: como negociar acordos sem fazer concessões. 3. ed. Rio de Janeiro: Salomon, 2014.

GRANATO, Luísa. Pesquisa do Google mostra o principal fator dos times de alta performance. **Exame**, set. 2020. Disponível em: <https://exame.com/carreira/pesquisa-do-google-mostra-o-principal-fator-dos-times-de-alta-performance/>. Acesso em: 25 jan. 2020.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MISSEL, Simoni. **Feedback corporativo**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. *E-book*.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **Resolução 2002/2012, de 24 de julho de 2002**. Dispõe sobre os princípios básicos para utilização de programas de Justiça Restaurativa em matéria criminal. Trad. Renato Sócrates Gomes Pinto. 2002. Disponível em: [https://juridica.mppr.mp.br/arquivos/File/MPRestaurativoEACulturadePaz/Material\\_de\\_Apoio/Resolucao\\_ONU\\_2002.pdf](https://juridica.mppr.mp.br/arquivos/File/MPRestaurativoEACulturadePaz/Material_de_Apoio/Resolucao_ONU_2002.pdf). Acesso em: 17 maio 2021.

REIS, Wanderlei José dos. Juiz-gestor: um novo paradigma. **Revista do Instituto do Direito Brasileiro**, São Paulo, ano 2, n. 8, p. 8697-8707, 2013. Disponível em: [https://www.cidp.pt/revistas/ridb/2013/08/2013\\_08\\_08697\\_08707.pdf](https://www.cidp.pt/revistas/ridb/2013/08/2013_08_08697_08707.pdf). Acesso em: 26 jan. 2021.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALLES, Carlos Alberto de. O consenso nos braços do Leviatã: os caminhos do judiciário brasileiro na implantação de mecanismos adequados de solução de controvérsias. **Revista Jurídica Luso Brasileira**, Lisboa, ano 4, n. 3, p. 215–241,

2018.

SILVA, Ana Cristina Monteiro de Andrade. Comunicação, feedback e delegação: três habilidades fundamentais para o gestor. **Alteridade**, 2020. Disponível em: <https://www.alteridade.com.br/artigo/>. Acesso em: 22 jan. 2021.

VIEIRA, José Luiz Leal. **Um novo desafio para o Judiciário**: o juiz líder. 2008. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário) – Escola de Direito do Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

ZEHR, Howard. **Trocando as lentes**: um novo foco sobre o crime e a justiça. São Paulo: Palas Athena, 2008.