

JUSTIÇA & CIDADANIA

IGUALDADE RACIAL
**JUDICIÁRIO LANÇA PACTO
NACIONAL PELA EQUIDADE**

JUSTIÇA E SAÚDE
**QUAL É O MELHOR
PLANEJAMENTO PARA O FUTURO
DA SAÚDE NO BRASIL?**



ENTREVISTA COM O PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO,
MINISTRO BRUNO DANTAS

**“NÃO É POSSÍVEL FALAR DE
DESENVOLVIMENTO SEM
TRATAR DA DESIGUALDADE”**

É PRECISO DESENVOLVER COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS NO PODER JUDICIÁRIO

LUIZA VIEIRA SÁ DE FIGUEIREDO

Juíza de Direito

Professora do Mestrado em Direito da Enfam

CHÉLIDA ROBERTA SOTERRONI HEITZMANN

Juíza de Direito

Mestranda no Programa de Pós-Graduação em
Direito da Enfam

Cabe ao Poder Judiciário organizar e administrar os serviços dos seus órgãos jurisdicionais e auxiliares: é a chamada garantia de autogoverno, assegurada pelo art. 96 da Constituição Federal. Isso significa que a carreira da magistratura contempla funções típicas externadas, de forma bem sucinta, na decisão judicial de casos concretos submetidos a julgamento, mas também abrange funções atípicas, consistentes na Administração Judiciária, seja de uma unidade jurisdicional, seja de estruturas mais complexas, como fóruns e tribunais.

A Administração Judiciária ainda é um campo do conhecimento em construção, mas, em linhas gerais, refere-se à “aplicação dos conceitos e das práticas da ciência da Administração voltada para as finalidades do Poder Judiciário”.¹ Nesse contexto, a atuação profissional do(a) magistrado(a) demanda a gestão dos processos de trabalho e também a gestão de pessoas.

A falta de preparo e de conhecimento do(a) magistrado(a) sobre funções gerenciais que lhe são atípicas, além da possibilidade de gerar desconforto e angústia, pode afetar negativamente a atividade-fim. Para Bacellar, “o magistrado administrador judiciário precisa ter, além do conhecimento técnico-jurídico, conhecimentos bási-

cos de gestão”, pois, além de gerir os conflitos jurisdicionais (função típica), é ele quem deverá orientar e conduzir o funcionamento do juízo a que responde (função atípica)².

Isso demanda o desenvolvimento de competências gerenciais, classificadas por Maximiano como intelectual, técnica, intrapessoal e interpessoal³. A competência intelectual é necessária para produzir, processar, reter e utilizar informações. Exemplificativamente, seu desenvolvimento permite elaborar conceitos, fazer análises, planejar, definir estratégias e tomar decisões⁴.

Já a competência técnica abrange os conhecimentos sobre a atividade do gerente, da equipe e da organização em que se está inserido. Trazendo o conceito para o Poder Judiciário, é conhecer as leis e normativos que estruturam a instituição; é conhecer a estrutura funcional e como ela é distribuída em cada unidade judiciária ou departamento/secretaria de tribunais⁵.

A competência intrapessoal compreende todas as relações e formas de reflexão e ação

da pessoa a respeito dela própria, tal como autocontrole, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo⁶. A competência interpessoal é relacional, ou seja, indica como o gerente se relaciona com as pessoas no ambiente profissional – com colegas de trabalho, superiores e clientes.

A competência interpessoal compreende, exemplificativamente, a capacidade de entender e a atitude de aceitar a diversidade e singularidade das pessoas; a capacidade de compreender o processo de motivação e utilizar as estratégias de incentivo adequadas a cada pessoa e grupo; a capacidade de entender os princípios de liderança e de efetivamente liderar indivíduos e grupos no contexto organizacional; a capacidade de comunicação⁷.

Estudos em organizações privadas revelam que, quanto mais altos os cargos de gestão ocupados na hierarquia de uma organização, menos competências intelectual e técnica e mais competências intra e interpessoal são necessárias para o bom desempenho das funções e o alcance de resultados. Walker aponta que “a maioria das organizações promove funcionários a cargos de gestão com base em sua competência técnica”, supondo que as aptidões cruciais de gestão serão assimiladas “por osmose”⁸. Mas não o são; é necessário formação e treinamento adequados.

Pensando no contexto da formação judicial (de magistrados e servidores), qual tem sido o foco das escolas judiciais? Quais tipos de competências têm sido fomentados e desenvolvidos nas ações de formação oferecidas? Competências intelectuais e técnicas? Ou intra e interpessoais?

A noção de competência no contexto da formação judicial é abordada pela Resolução nº 7 da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam), e consiste na “capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos, experiências sociais e de trabalho, comportamentos e valores, desejos e motivações desenvolvidos ao longo das trajetórias de vida em contextos cada vez mais complexos”⁹.

Nota-se a menção expressa à articulação de comportamentos e valores, desejos e motivações que podem ser externados, segundo a classificação de Maximiano descrita alhures, nas competências intra e interpessoal. A atividade do gerente demanda, pois, formação específica, que vai além das competências



Luiza Vieira Sá de Figueiredo

Foto: Divulgação/Enfam

necessárias para a gestão dos processos de trabalho (competência intelectual e técnica), e que demanda, igualmente, formação em gestão de pessoas (competências intra e interpessoais).

A Resolução nº 240/2016 do Conselho Nacional de Justiça estabeleceu a Política Nacional de Gestão de Pessoas no Âmbito do Poder Judiciário e dispõe que a gestão de pessoas é “o 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”¹⁰.



Chélida Roberta Soterroni Heitzmann

Segundo Bergue, a gestão de pessoas pode ser definida como o esforço orientado ao suprimento, à manutenção e ao desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem¹¹.

Aos magistrados(as), como gestores(as), torna-se relevante, para exercer a administração eficiente, conhecer sua unidade e seus colaboradores por meio do aprimoramento das competências interpessoais. Sendo indissociáveis as duas funções (típica e atípica; julgar e administrar), é premente a necessidade do desenvolvimento de competências em gestão, em especial em gestão de pessoas.

O desenvolvimento da cultura de gestão de pessoas, com a capacitação contínua dos gestores para o uso adequado das ferramentas de gestão adequadas, permitirá fortalecer as competências relacionais necessárias para fomentar o diálogo constante com a equipe; avaliar o desempenho de forma assertiva; e implementar as metas sem o risco de incorrer em assédio moral. Em outras palavras, o desenvolvimento das competências relacionais potencializa o resultado das competências técnicas, com reflexo positivo para a atividade-fim.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes R. Pitombo (org.). "Gestão de pessoas: Perspectivas estratégicas". São Paulo: Atlas, 2009.

BACELLAR, Roberto Portugal. "Administração judiciária: com justiça". 1ª. ed. Curitiba: InterSaberes, 2016.

BERGUE, Sandro Trescastro. "Gestão de pessoas em organizações públicas". 3ª edição. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). "Resolução nº 240/2016, de 12 de setembro de 2016". Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342>. Acesso em: 15/12/2021.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). "Resolução nº 7, de 7 de dezembro de 2017". Dispõe sobre as diretrizes pedagógicas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados". Brasília: ENFAM, 2017.

FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. "Gestão em Poder Judiciário: Administração Pública e gestão de pessoas". Curitiba: CRV, 2020.

MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaru. "Introdução à Administração". 5ª edição, revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2000.

WALKER, Carol A. "Salvando gestores inexperientes deles mesmos". In GOLEMAN, Daniel et al. "Gerenciando pessoas: os melhores artigos da Harvard Business Review sobre como liderar equipes". Rio de Janeiro: Sextante, 2018. pp. 61-76.

NOTAS

1 FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. "Gestão em Poder Judiciário: Administração pública e gestão de pessoas". Curitiba: CRV, 2020. p. 80.

2 BACELLAR, Roberto Portugal. "Administração judiciária: com Justiça". 1ª edição. Curitiba: InterSaberes, 2016. p. 269j

3 MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaru. "Introdução à Administração". 5ª edição, revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2000.

4 MAXIMIANO, loc. cit.

5 MAXIMIANO, loc. cit.

6 MAXIMIANO, loc. cit.

7 MAXIMIANO, loc. cit.

8 WALKER, Carol A. "Salvando gestores inexperientes deles mesmos". In GOLEMAN, Daniel et al. *Gerenciando pessoas: os melhores artigos da Harvard Business Review sobre como liderar equipes*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. p. 66.

9 ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). "Resolução nº 7, de 7 de dezembro de 2017". Dispõe sobre as diretrizes pedagógicas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados. Brasília: ENFAM, 2017.

10 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). "Resolução nº 240/2016, de 12 de setembro de 2016". Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário". Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342>. Acesso em: 15/12/2021.

11 BERGUE, Sandro Trescastro. "Gestão de pessoas em organizações públicas". 3ª edição. Caxias do Sul: EDUCS, 2010. p. 18.