

## Habilidades socioemocionais e o magistramento gestor: as *soft skills* como competências para a liderança organizacional

Jurema Carolina da Silveira Gomes  
Larissa Garrido Benetti Segura  
Paloma Machado Graf

Resumo: O presente artigo tem como objetivo principal apresentar as competências socioemocionais como importante instrumento de identificação de necessidades para a gestão de pessoas no âmbito das unidades judiciárias. Para apresentar esta proposta, o texto perpassa pelos conceitos de *soft* e de *hard skills* e como essas habilidades são essenciais para a gestão de pessoas e para a formação de líderes mais humanizados, que reconheçam e desenvolvam, coletivamente, diferentes estratégias inclusivas para o atendimento de necessidades. O percurso metodológico foi construído por meio de pesquisa bibliográfica para apresentar a interlocução entre autores que dialogam sobre as competências socioemocionais e as necessidades humanas universais. Por fim, foi constatado, de modo geral, que as habilidades e as competências socioemocionais são importantes instrumentos para identificação de necessidades e para o aprimoramento do papel de liderança situacional.

Palavras-chave: Soft Skills. Hard Skills. Gestão de pessoas. Necessidades humanas universais. Liderança.

Abstract: The main purpose of this article is to present social and emotional skills as an important tool for identifying needs for managing people within the scope of judicial units. To present this proposal, the text goes through the concepts of *soft* and *hard skills* and how these skills are necessary for people management and the formation of more humanized leaders, who collectively recognize and develop different inclusive strategies to meet needs. The methodological path was built through bibliographic research to present the interlocution between authors who dialogue about social and emotional competencies and universal human needs. Finally, it was found, in general, that social and emotional skills and competencies are important tools for identifying needs and improving the situational leadership role.

Keywords: Soft-Skills. Hard-Skills. People management. Universal human needs. Leadership.

### 1. INTRODUÇÃO

As competências socioemocionais são habilidades em desempenhar tarefas de forma mais eficiente, estando relacionadas às capacidades de realizá-las, conectando elementos técnicos com os comportamentais. Essas habilidades chamadas de *soft skills* foram desenvolvidas no contexto norte-americano na década de 1970 para apresentar características diferenciadas no desempenho de lideranças e de gerenciamento de pessoas.

Muito mais do que definir o que são essas competências, é preciso compreender o porquê de seu desenvolvimento ser igualmente importante. A capacidade de gerenciar equipes e organizações demanda o desenvolvimento de habilidades socioemocionais que sejam capazes de identificar necessidades de forma eficiente e produtiva, pois construir estratégias inclusivas e colaborativas de atendimentos dessas necessidades pode aprimorar e potencializar as relações humanas dentro de diversas organizações, principalmente ambientes desafiadores e diversos, como o Poder Judiciário.

Dessa forma, a fim de discorrer sobre a importância da gestão de pessoas e do desenvolvimento de habilidades socioemo-

cionais no papel de líder, descreve-se neste artigo a função do magistrado gestor de sua unidade judiciária. O artigo está dividido em 4 partes, nas quais se apresentam: i) o desenvolvimento de competências e de habilidades: as *soft* e as *hard skills*, ii) gestão de pessoas: atendimentos das necessidades humanas, iii) liderança: articular *soft skills* com as necessidades humanas universais e iv) o juiz gestor: um líder organizacional.

### 2. O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES: AS *SOFT* E *HARD SKILLS*

O homem é um ser social e tem necessidade de se relacionar, de conviver, de dialogar e de cooperar, pois “[...] seres humanos se tornam humanos a partir de sua convivência com os outros humanos, das interações ocorridas em seu processo de socialização[...]” (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006, p. 888). Os relacionamentos humanos, para que sejam saudáveis e harmoniosos, demandam certas habilidades. Nesse sentido:

A questão dos relacionamentos interpessoais, e de sua inerente dimensão emocional, é crucial para a vida associada, pois são esses processos interativos que formam o conjunto de sistemas que a organizam. As condições em que ocorrem tais relaciona-

mentos definem a forma de convivência entre os seres humanos, que são seres de relações, e destes com a natureza. Fazem a diferença entre sofrimento e bem-estar e definem como a vida social é construída em seu cotidiano. Deteriorações nas relações interpessoais resultam em deterioração das relações sociais, das relações inter e intra-organizacionais (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006, p. 884).

Na perspectiva contemporânea, o comportamento relacional como razão de ser das organizações surge com a experiência de Hawthorne, realizada nos Estados Unidos entre os anos de 1927 a 1933, que por sua vez gerou a escola das relações humanas, cuja filosofia entende que a conduta, o bom tratamento e a comunicação adequada determinam o desempenho das pessoas (MAXIMIANO, 2019).

Na década de 1970, surgiram os termos *soft-skills* e *hard-skills*, que foram inicialmente atribuídos aos manuais de treinamento das forças armadas norte-americanas. A busca pela identificação de habilidades se deu pela observação de que o êxito das tropas era devido à forma como o grupo era liderado. Assim, desenvolveram-se pesquisas e experimentos para detectar e classificar como essas habilidades eram construídas, separando-as em *soft-skills* e *hard-skills* para criar um método de treinamento e de medição do desempenho de seus militares. Com isso, essas habilidades foram utilizadas para aprimorar e qualificar as competências, relacionando-as para além do conhecimento técnico, duro, incluindo as capacidades de interagir, de liderar e de reagir (WRIGHT, 2018).

Atualmente, estas habilidades foram incorporadas às demais organizações, sendo, portanto, as *soft skills* compreendidas como competências pessoais - inatas ou aprendidas - relacionadas ao espectro comportamental e social do ser humano, à forma como se expressa emocionalmente, como lida consigo e com os outros, consideradas qualidades comportamentais e sociais, internas ou externas<sup>1</sup>, que influenciam diretamente no modo de se relacionar. Já as *hard skills* se relacionam ao conhecimento técnico. São habilidades cognitivas, concretas e auferíveis, “produto de alguma forma de aprendizagem e de experiência prática” (MAXIMIANO, 2019, p. 20), que podem ser mencionadas nos currículos e que normalmente importam num primeiro momento

para a seleção profissional.

Dias (2021, p. 17), esclarece que:

Segundo a pesquisa Global Talent Trends 2019, do LinkedIn, 80% dos profissionais de RH de 35 países consideram as *soft skills* importantes para o sucesso de uma organização. No Brasil, esse número sobe para 95%. Outro dado interessante, de um estudo do site de recrutamento CareerBuilder, é que 77% das empresas acreditam que as *soft skills* são tão importantes quanto as *hard skills* no dia a dia do trabalho. Os dados mostram que as competências comportamentais já são valorizadas pelas empresas, mas com a chegada da pandemia, essas habilidades adquiriram um protagonismo ainda maior.

Em abril de 2021, realizamos um levantamento de dados internos da Gupy para entender um pouco mais sobre o peso das *soft skills* nos processos de recrutamento e seleção das empresas que utilizaram a nossa plataforma, nos últimos 12 meses, e nós descobrimos que:

- 60,7% das empresas usam testes comportamentais em seus processos seletivos para descobrir as *soft skills* dos candidatos;
- A falta de alinhamento comportamental e cultural é um dos principais motivos de reprovação de pessoas candidatas nos processos seletivos.

Não se trata de afastar a importância do conhecimento técnico:

Eles importam, mas sobretudo como ‘capacidade de limiar.’ [...] No entanto, minhas pesquisas, junto com outros estudos recentes, sugerem fortemente que a inteligência emocional é condição *sine quo non* da liderança. (GOLEMAN, 2015, p. 11).

Ser capaz de se adaptar e ser bem-sucedido em situações de mudança é a plasticidade que se desenvolveu no córtex frontal humano nos últimos 50.000 anos. *Hard skills* permitem a formação de engenheiro, filósofo, físico etc. *Soft skills* operam em outra direção, separada da função que se exerce, e vão muito além das demandas estritamente técnicas (GRISI, 2014).

Goleman (2015, p. 14), apresenta a autoconsciência, a autogestão, a empatia e a habilidade social como componentes essenciais para o desdobramento de uma inteligência emocional. A autoconsciência “[...] significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos.”, restando “[...] ligada à compreensão que as pessoas têm de seus

<sup>1</sup> Internas estão relacionadas a forma como o ser se reconhece como indivíduo, são as competências intrapessoais, ao passo que as externas são as competências relacionais, interpessoais.

próprios valores e metas”. A autogestão, ou autocontrole, “[...] é como uma conversa interior contínua, é o componente da inteligência emocional que nos liberta de sermos prisioneiros dos nossos sentimentos.” (GOLEMAN, 2015, p. 16). Ou seja, quando o controle da impulsividade colabora na criação de vínculos equilibrados e de confiança.

No tocante à empatia, Goleman (2015, p. 20) esclarece:

não significa um sentimentalismo do tipo “eu estou OK, você está OK. (...) significa levar em conta ponderadamente os sentimentos dos funcionários - junto com outros fatores - no processo de tomar decisões inteligentes.

E mais adiante explica que:

A empatia é um antídoto. As pessoas que a possuem estão sintonizadas com as sutilezas da linguagem corporal. Elas conseguem ouvir a mensagem sob as palavras sendo proferidas. Além disso, possuem uma profunda compreensão tanto da existência quanto da importância das diferenças culturais e étnicas (2015, p. 21).

Empatia não se resume à prestação de auxílio, mas sim perceber e compreender as necessidades do outro (TOLOTTO, 2021).

Quanto ao último componente, tem-se que a habilidade social “[...] não é uma mera questão de cordialidade (...) é a cordialidade com um propósito: conduzir as pessoas na direção que você deseja (...)” (GOLEMAN, 2015, p. 22). Isto é, há uma intencionalidade direcionada para um propósito, reconhecendo que é preciso desenvolver afinidades e que ninguém realiza nada importante sozinho (GOLEMAN, 2015, p. 23).

Os dois primeiros componentes, a autoconsciência e a autogestão, são competências intrapessoais, pois tratam do gerenciamento de si mesmo, ao passo que os dois últimos, a empatia e a habilidade social, referem-se ao aspecto relacional com os outros, ou seja, a competência interpessoal.

Além dessas competências apontadas por Goleman (2015), Amaru Maximiano (2019) defende a importância de outras competências intrapessoais e interpessoais. No que tange às competências intrapessoais, apresenta:

- Entendimento do próprio cargo, de seus requisitos e seu impacto sobre a organização.
- Capacidade de compreender, analisar

e controlar o próprio comportamento, em particular as emoções.

- Capacidade de compreender e analisar o comportamento alheio, em particular as emoções alheias.
- Capacidade de aprender com a própria experiência e com a experiência alheia.
- Capacidade de analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades e superar as próprias vulnerabilidades. (MAXIMIANO, 2019, p. 20-21).

Quanto às competências interpessoais:

- Capacidade de atender e atitude de aceitar a diversidade e singularidade das pessoas.
- Capacidade de entender o processo de motivação e usar os princípios de motivação adequados a cada pessoa e grupo.
- Capacidade de entender os princípios da liderança e de efetivamente liderar indivíduos e grupos.
- Capacidade de comunicação. (MAXIMIANO, 2019, p. 20).

Dessa forma, são as habilidades não cognitivas que muitas vezes destacam os bons profissionais. Nas palavras de Carlos Júlio (2021, p.12), são as *soft skills* que nos diferenciam, pois: “[...] o que nos coloca no jogo é o que sabemos e aprendemos usando nossa capacidade cognitiva, mas o que nele nos mantém é como resgatamos a nossa própria humanidade”. Por isso é importante compreender que essas habilidades não são dissonantes, o êxito está no equilíbrio entre *soft* e *hard skills*.

É fundamental o equilíbrio entre *soft* e *hard skills* para o sucesso profissional: enquanto as *hard skills* representam as capacidades e os conhecimentos técnicos necessários para o desempenho eficaz e eficiente de funções, as *soft skills* são cruciais na atitude face ao trabalho e no relacionamento com colegas, superiores, clientes e demais stakeholders (RIBEIRO, 2017, p. 43).

Nesse sentido também é a conclusão de Goleman, quando realizou pesquisa sobre a importância da inteligência emocional, intelectual e a relação de ambas com o desempenho eficaz. Veja-se:

Sem dúvida o intelecto era propulsor do desempenho excepcional. Habilidades cognitivas como o pensamento macro e a visão de longo prazo eram particular-

mente importantes. Mas quando calculei a razão entre habilidades técnicas e QI e inteligência emocional como ingredientes de desempenho ótimo, a inteligência emocional mostrou-se duas vezes mais importante que as outras habilidades para cargos em todos os níveis.

(...)

Em outras palavras, quanto mais alto o cargo de uma pessoa com desempenho excelente, mais as capacidades da inteligência emocional apareciam como a razão de sua eficácia (GOLEMAN, 2015, p. 13).

A importância das relações humanas e suas conexões nas organizações é igualmente defendido por Senge “estar em sintonia com novas comunidades de aprendizagem, redes de relacionamento, objetivos comuns e significados compartilhados se torna tanto uma estratégia como um resultado para os líderes” (2016, p. 469).

Portanto, são diversas as habilidades que podem ser atribuídas ao desempenho exitoso de uma atividade, sendo que, para realizar um papel de liderança em gestão de pessoas, o desenvolvimento de habilidades sociais é fundamental para viabilizar a execução de tarefas com eficiência em um ambiente de trabalho harmônico e saudável.

### 3. GESTÃO DE PESSOAS: ATENDIMENTOS DAS NECESSIDADES HUMANAS

As habilidades e competências desenvolvidas visam um objetivo comum, a capacidade de interagir e de gerenciar situações desafiadoras. Na seara organizacional, seja ela qual for, é preciso que os sujeitos possuam conhecimentos suficientes sobre gestão de pessoas, mas também, sobre como as *soft skills* podem auxiliar na identificação de necessidades que podem aprimorar os resultados almejados.

Rosemberg (2006), psicólogo americano, desenvolveu a Comunicação Não Violenta (CNV) com base na Abordagem Centrada na Pessoa, teoria criada por Carl Ransom Rogers, que sustenta que os indivíduos possuem tendência à autoatualização, ou seja, buscam de forma incessante, mesmo que inconscientemente, suprir suas necessidades. São estímulos internos que movem a conduta humana. Segundo Maximiano (2019), são estados de carência: “As pessoas agem, nas mais diferentes situações, para satisfazer a esses estados de carência.” (2019, p. 237). Já para Rosemberg (2006) a ideia de necessidade é aquela que não cessa, ou seja, vai para além da ideia de carência.

Abraham Maslow (1943), criou a teoria da pirâmide das necessidades humanas, identificadas em 5 categorias. Na base estão as necessidades básicas, acima, as necessidades de segurança, em seguida, as necessidades sociais, após, as necessidades de estima e no topo da pirâmide, as necessidades de autorrealização.

Para o autor, o atendimento das necessidades ocorre de forma escalonada, ou seja, se as necessidades básicas não estiverem supridas, impossível atender as necessidades de autorrealização (MASLOW, 1943).

Por outro lado, o atendimento das necessidades humanas universais da CNV diverge da hierarquia e do escalonamento defendido por Maslow. Para a CNV de Rosemberg (2006), todas as necessidades têm igual importância e o mesmo nível hierárquico. Não há óbice, portanto, que mesmo ausente a satisfação das necessidades fisiológicas, seja possível suprir as necessidades sociais.

O não atendimento das necessidades gera frustração, que: “pode ser um impulso poderoso para a ação humana.” (MAXIMIANO, 2019, p. 240). Tais como a fuga ou a compensação, que implica na busca por alternativas; a resignação, que gera indiferença; e agressão, que culmina em violência física ou verbal (MAXIMIANO, 2019).

As necessidades universais são comuns a todos os seres humanos, porém cada indivíduo tem as suas particularidades e as suas necessidades pontuais em determinado tempo/espço. O conhecimento dessas peculiaridades é ferramenta importante para gerir pessoas:

O que as empresas de EdC estão sugerindo, e também outras experiências empresariais, é que para haver aumento espontâneo da produtividade do trabalho é preciso elevar o nível de qualidade nos relacionamentos entre todos que operam a empresa. Mais do que isso, humanizar a empresa pode significar aumento da sua capacidade de sobrevivência e a do próprio planeta (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006, p. 886).

Por isso: “Participação, partilha, diálogo, cooperação e solidariedade são as palavras-chave que conferem qualidade aos relacionamentos [...]” e, conforme aponta Maturana, o elemento essencial para a vida coletiva é a “aceitação do outro como um ser legítimo na convivência.” (2001, p. 31 *apud* LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006, p. 888).

Gerir pessoas, portanto, é cuidar e administrar o capital humano da organização, é confluir os interesses desta com as necessidades individuais, que não se resume à uma liderança focada em sistemas de trocas e de recompensas. A articulação entre necessidades humanas e competências, para que haja uma boa gestão, precisa ponderar os conhecimentos técnicos (*hard skills*) com as habilidades comportamentais (*soft skills*), como forma de apresentar uma diferente gestão estratégica que torne as organizações mais humanizadas.

#### 4. LIDERAR: ARTICULAR *SOFT SKILLS* COM AS NECESSIDADES HUMANAS UNIVERSAIS

De acordo com o relatório “Futuro do emprego 2020” do Fórum Econômico Mundial, 85 milhões de empregos serão extintos até 2025. A aceleração da automação apresenta profundas consequências e desigualdades no mercado de trabalho que podem modificar todo o sistema organizacional e de recursos humanos.

Posto isso, não é recente a preocupação da necessária combinação do aprendizado de habilidades técnicas para a salvaguarda do futuro capital humano nas organizações de todo o mundo. Porém, há algo que as máquinas ainda não conseguem produzir: a conexão humana. Entre tantas informações de inteligências artificiais e a exponencial demanda econômica, ainda há tarefas específicas que somente a humanidade possui habilidade de ensinar: as habilidades sociais.

Os processadores de voz, a Siri e a Alexa, já fazem muita companhia as pessoas. Sim, já chegou. Elas ainda não sentem mas já pensam e decidem. Elas são pura competência de *hard skills* e daí a importância cada vez maior de abraçarmos, como pessoas e como profissionais, as *soft skills* que nos diferenciam (JÚLIO, 2021, p. 12).

Para identificar habilidades técnicas, intrapessoais e interpessoais, para compreender necessidades e para adequar comportamentos, é preciso ter capacidade de liderar, de influenciar pessoas e comportamentos, mas que sejam adequados ao contexto e a situação apresentadas. Isso porque: “A liderança está sempre relacionada a pessoas. É uma função, papel ou tarefa que qualquer pessoa desempenha, quando é responsável por um grupo.” (MAXIMIANO, 2019, p. 259).

Entretanto, a liderança não se resume

a influenciar. É preciso que haja uma missão que una o líder aos liderados. “Apenas com uma missão, tarefa ou objetivo o líder potencial tornar-se um líder de verdade. A primeira regra no processo de tornar-se líder, segundo Safire, é focalizar a missão.” (MAXIMIANO, 2019, p. 258).

O líder domina a arte de comandar e de influenciar com foco no cumprimento de determinada missão. E para conquistar esta arte, certo é que precisa estar munido de habilidades/competências comportamentais e não apenas técnicas.

Um conceito para avaliar a liderança com base nos relacionamentos é a inteligência social, que definimos como um conjunto de competências interpessoais baseadas em circuitos neurais específicos (e sistemas endócrinos relacionados) que inspiram os outros a serem eficazes (GOLEMAN, 2015, p. 98).

Com isso, além de saber ponderar as *soft* e as *hard skills*, o líder deve ser, acima de tudo, possuidor de habilidades. O líder deve servir de espelho para os liderados.

Talvez a mais espantosa descoberta recente na neurociência comportamental seja a identificação de neurônios espelho em áreas amplamente dispensadas do cérebro.

(...)

Os neurônios espelho têm uma importância particular nas organizações, porque as emoções e ações dos líderes induzem os seguidores a espelharem tais sentimentos e feitos.

(..)

Assim, se os líderes esperam obter o melhor de sua equipe, deveriam continuar sendo exigentes, mas de modo a estimular um humor positivo em suas equipes. A velha abordagem de incentivos e punições sozinha não faz sentido neural (GOLEMAN, 2015, p. 99).

Apesar de a terminologia *soft* apontar como tradução a palavra “suave”, o desenvolvimento dessas habilidades requer muito esforço, disposição e comprometimento. A maioria dos componentes das habilidades socioemocionais são complexas e difíceis de dominar, pois só são bem desenvolvidas quando praticadas repetidamente e focadas na comunicação, na empatia, na conexão e nas competências emocionais.

O exercício de tais competências por líderes, neste sentido, requer assunção de riscos e coragem para se apresentar vulnerável, tendo em vista que são habilidades

da própria vida, que não se resumem ao ambiente de trabalho e organizacional, provocando o encontro entre o humano empático, compreensivo e compassivo. É através da autoconsciência que o sujeito seguro o suficiente de quem é, pode promover e desenvolver responsabilidade pessoal bastante para questionar como pode agir de forma eficiente, empática e compassiva com o outro.

## 5. O JUIZ GESTOR: UM LÍDER ORGANIZACIONAL

O *caput* do artigo 37 da Constituição Federal orienta a Administração Pública, que se pauta nos princípios constitucionais da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.

Assim, pode-se afirmar que a própria Constituição da República indica um perfil gerencial, preocupado com a eficiência na direção dos resultados esperados do serviço público.

Nas palavras de Modesto (2000, p. 114), trata-se da:

exigência jurídica, imposta à Administração Pública [...] de atuação idônea, econômica e satisfatória na realização das finalidades públicas que lhe forem confiadas por lei ou por ato ou contrato de direito público.

O Poder Judiciário tem sido pressionado desde a década de 1990, também, pela mudança de paradigma do Poder Executivo, que passou a modernizar sua gestão, adotando um modelo de administração gerencial, no qual se incorporam técnicas da iniciativa privada.

Essa pressão encontra ressonância constitucional diante da garantia de acesso à Justiça, a qual só é possível no cenário atual com um serviço prestado de forma eficiente. E, se por um lado, o Estado brasileiro afirma a inafastabilidade da prestação jurisdicional, por outro, a realidade econômica não torna a tarefa leve, sobretudo com a escassez cada vez mais intensa de recursos humanos, decorrente da própria escassez orçamentária vivenciada pelo Estado.

As dificuldades de ordem material, de origem orçamentária, são consideradas o maior obstáculo à prestação jurisdicional, mas as pesquisas, sobretudo as que temos acesso com as edições anuais do Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça, mostram que a deficiência de critérios de

gestão, tanto nas atividades meio quanto nas atividades fim, são a maior razão para a morosidade da prestação jurisdicional.

Em síntese, a ligação entre limitações orçamentárias e falta de gestão são uma bomba relógio para o funcionamento do sistema de justiça. Como afirma Schimidt (p. 21):

as dificuldades financeiras por que passa o Estado, com reflexos no orçamento do Judiciário, sem qualquer perspectiva de melhora a curto prazo, deverá aprofundar os problemas de falta de recursos para investimentos, situação que, por si só, impõe a adoção de práticas administrativas e de planejamento que permitam alcançar o ideal de eficiência do 'fazer mais com menos'.

A ligação entre o princípio do acesso à Justiça e eficiência da prestação do serviço é um pilar para a sustentação futura do Poder Judiciário no Estado. Como afirma Zafaroni (1995, p. 35): "[...] não há dúvida de que dirimir conflitos é uma função judicial e que é necessário que os cidadãos gozem de um eficaz serviço judiciário e de um amplo acesso a ele".

De fato, a função judiciária, conhecida como Poder Judiciário, existe para promover a pacificação social por meio da prestação jurisdicional. Mas todo o serviço prestado em nosso País é orientado pelo mencionado princípio da eficiência, o que só se atinge com técnicas gerenciais e administrativas.

Hoje já se reconhece que os magistrados possuem funções gerenciais sem as quais as unidades judiciárias não cumprem suas funções a contento. As atribuições administrativas são indispensáveis para a jurisdição.

A reforma da Constituição promovida pela EC 45/04 vai ao encontro desse cenário, mirando em um sistema de justiça célere e efetivo, como aponta Dinamarco:

os reformadores estiveram conscientes de que a maior debilidade do Poder Judiciário brasileiro em sua realidade atual reside em sua inaptidão a oferecer uma justiça em tempo razoável, sendo sumamente injusta e antidemocrática a outorga de decisões tardias, depois de angustiosas esperas e quando, em muitos casos, sua utilidade já se encontra reduzida ou mesmo neutralizada por inteiro (2005, p. 8).

Não faz muito tempo que se incorporou no vocabulário jurídico a "gestão judiciária"

ria”, como define Bezerra:

um conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pelo Poder Judiciário com o escopo de se alcançar uma entrega da prestação jurisdicional excelente. A gestão otimiza o funcionamento da unidade judiciária através da tomada de decisões racionais fundamentadas pelo gestor como forma de caminhar para o desenvolvimento e satisfação das necessidades dos jurisdicionados (BEZERRA, 2019, p. 3).

O titular dessa gestão é o magistrado, agora chamado de gestor judiciário:

o juiz, a quem compete colocar em prática o objetivo maior do Poder Judiciário que é a entrega da prestação jurisdicional. O cumprimento do mister dar-se-ia através de planos estratégicos e operacionais mais eficazes para atingir os objetivos propostos; através da concepção de estruturas e estabelecimento de regras, políticas e procedimentais, mais adequadas aos planos desenvolvidos; implementação, coordenação e execução dos planos através de um determinado tipo de comando e de controle (BEZERRA, 2019, p. 3).

A atividade correccional e disciplinar do CNJ é, em grande medida, justificada pelos déficits de desenvolvimento gerencial dos titulares de unidades jurisdicionais. São muitos os Processos Administrativos Disciplinares que se fundaram na falta de prestação eficiente da jurisdição.

Por essa razão, o CNJ tem desenvolvido muitas políticas e grande parte de sua capacidade de trabalho para o incremento da gestão nos tribunais. Gestão de pessoas, gestão de políticas, gestão de projetos, de processos de trabalho etc., passaram a ser objeto de estudo e treinamento de juízes e servidores há muito pouco tempo. Os estudos sobre administração judiciária são recentes. As unidades judiciárias não têm um sistema de gestão padronizado nacional, sequer estadual ou por competência.

O CNJ passou, portanto, a propor metas direcionadas a essa questão. Identificamos as seguintes metas destinadas a aprimorar a capacidade de gestão dos magistrados:

2009	6. Capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas.
2010	Meta 5: implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau; Meta 8: promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados.
2013	Meta 6: Implementar gestão por processos de trabalho (gerenciamento de rotinas) em 100% das Turmas Recursais.

Mas, se por um lado, o CNJ apontou para a necessidade de investimentos na capacidade de gestão, em contrapartida, os conhecimentos técnicos exigidos dos candidatos dos concursos para a magistratura são, ainda, apenas aqueles relacionados a matérias jurídicas. E quando ingressam na carreira, juízes são chamados a desempenhar atribuições gerenciais que não foram preparados para cumprir. Dessa forma:

[...]é possível perceber que a pele que habita o juiz julgador é a mesma que habita o juiz administrador, mas que justamente nas atividades meio (destinadas a administrar a estrutura de apoio) é que se sobreleva a necessidade de uma melhor capacitação para a atuação adequada do magistrado (ENFAM, Unidade I, p. 7).

Na função de liderança do juiz gestor, o magistrado exerce diversas atribuições, entre as quais, a de gerir servidores, o que pode implicar em situações desafiadoras e complexas que precisam ser administradas. Por isso, algumas competências e habilidades socioemocionais são necessárias, vindo as *soft skills* para colaborar com esta transformação de forma positiva.

Segundo Bacellar (2016, p. 267): “[...] pessoas são o principal valor de uma organização, fundamentalmente naquelas voltadas à prestação de serviços, como os tribunais.”. Mais adiante, defende que: “Habilidades e atitudes revelam competências comportamentais que precisam ser desenvolvidas e compreendidas para o alcance de uma melhor atuação profissional.” (BACELLAR, 2016, p. 268).

Nesta perspectiva, CNJ incluiu como macrodesafio do Poder Judiciário, para o quinquênio de 2021-2026, o aperfeiçoamento da gestão de pessoas.

Do juiz gestor, portanto, exige-se que este assuma o papel de liderança e administre as competências comportamentais para que se volte para uma gestão humanizada, com a construção de um ambiente laboral agradável, que priorize a qualidade de vida dos servidores e conseqüentemente, colaborem para uma adequada entrega da prestação jurisdicional. Com isso, para além da formação técnica, o magistrado precisa de qualificação e aprimoramento das habilidades socioemocionais.

Como um verdadeiro maestro a reger uma orquestra, o diretor do foro precisará contar com um variado conjunto de competências e habilidades para manter a har-

monia na sua organização. Saber lidar com as pessoas, extraindo o seu potencial, será fator fundamental para o êxito da gestão. (ENFAM, Unidade IV, p. 2).

Como parte da função gerencial da administração do Fórum Judicial, é preciso que os conhecimentos e as práticas de *soft skills* sejam incorporadas à formação no âmbito da magistratura, no intuito de proporcionar uma qualificação completa e efetiva para a adequada prestação do serviço e das práticas das atividades judiciárias.

Essa constatação vai totalmente ao encontro do que indicou a literatura especializada, como observamos em Rhinesmith (1993), ao definir as competências gerenciais fundamentais:

1. Capacidade de gerir a competitividade: significa a capacidade de coletar e saber utilizar informações relativas a pessoal, capital, tecnologia, fornecedores, processos ou oportunidades de mercado, numa base global.
2. Capacidade de gerir a complexidade: capacidade de apreender o todo, ter visão sistêmica e estar apto a lidar com interesses concorrentes, contradições e conflitos inerentes à nossa época, gerir interesses de múltiplos parceiros e de gerenciar várias questões ao mesmo tempo.
3. Capacidade de gerir a adaptabilidade: esta habilidade exige flexibilidade, adaptabilidade e disposição para mudança, equilíbrio emocional, tolerância ao estresse, energia e maturidade.
4. Capacidade de gerir equipes: capacidade que exige dos gerentes alto nível de sensibilidade, pois a diversidade caracteriza as equipes de trabalho. O gerente atua como facilitador e incentivador dos esforços da equipe.
5. Capacidade de gerir a incerteza: exige a capacidade de lidar com transformações contínuas por meio do equilíbrio entre mudança e controle.
6. Capacidade de gerir o aprendizado: significa aprender sobre si mesmo continuamente, treinar e desenvolver os demais, facilitando a constante aprendizagem organizacional.

Todas essas capacidades consideradas fundamentais estão relacionadas não com técnica, mas às habilidades de que falamos neste artigo, e que serão, cada dia mais, exigidas dos profissionais de destaque em nossa sociedade.

As competências humanas são diversas. As *soft skills*, conhecidas como habilidades socioemocionais, decorrem da capacidade de os sujeitos executarem suas tarefas com acurado gerenciamento de emoções e de frustrações, tanto na esfera intrapessoal quanto na interpessoal. As *hard skills*, são as habilidades técnicas construídas por meio do conhecimento cognitivo, seja pelo aprendizado ou pela experiência.

Tem-se que as competências socioemocionais, assim como as técnicas, podem ser treinadas e adquiridas, sendo essenciais para o desenvolvimento de uma gestão de liderança, para a melhora da gestão do ambiente de trabalho e das relações humanas. Os contextos desafiadores de um ambiente organizacional reclamam habilidades diferenciadas que atuem no atendimento de necessidades, que só serão identificadas por meio da preparação e da capacitação de *soft skills*, que valorizem a inteligência emocional na gestão de pessoas e na busca de serviços e de resultados mais eficientes, em consonância com o respeito às diferenças e o atendimento de necessidades.

Essas habilidades se mostram cogentes para o exercício da gestão de unidades judiciárias. Na qualidade de juiz líder, o gestor tem um papel fundamental para o fomento de ambientes saudáveis e de respeito ao capital humano do Poder Judiciário. Portanto, conclui-se pelo grande relevo do desenvolvimento das *soft skills* para o exercício de uma liderança responsável, acolhedora, comprometida e com foco nas necessidades humanas e nos interesses da organização.

O CNJ indicou, desde sua gênese, a importância de investimentos em gestão de processos, de pessoas, cartorária, entre outras, inclusive por meio de metas nacionais e de cursos fornecidos pelo próprio Conselho. Mas é preciso reconhecer habilidades fundamentais, já reconhecidas há alguns anos no âmbito corporativo, as quais não têm sido aferidas nos muitos diagnósticos feitos sobre o Poder Judiciário.

Essas habilidades transformam o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, impactam profundamente nos resultados e benefícios entregues à sociedade. Por essa razão, deve-se considerar um desafio para o Conselho Nacional de Justiça pensar o recrutamento e a formação dos magistrados à luz desse dado. A seleção dos juizes não pode mais ser meramente conteudista e desconsiderar as habilidades que serão

## 6. CONCLUSÃO



cada vez mais exigidas para todos os profissionais, com destaque para as descritas neste artigo.

É imperioso repensar processos seletivos e processos de capacitação à luz do que já se sabe há tanto tempo no mundo das corporações privadas, a respeito da importância dessas habilidades finas que o ser humano possui e que podem ser aprimoradas.

## REFERÊNCIAS

- BACELLAR, Roberto Bacellar. **Administração Judiciária: com Justiça**. Curitiba: Inter-saberes, 2016.
- BEZERRA, Higyna Josita Simões de Almeida. Educação para formação de juízes-gestores: um novo paradigma para um Judiciário em crise. **Direito em movimento**, v. 17, n. 2, 2º semestre, 2019. Disponível em: [https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistadireitoemovimento\\_online/edicoes/volume17\\_numero2/versaodigital/76/](https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistadireitoemovimento_online/edicoes/volume17_numero2/versaodigital/76/).
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026**. Macrodesafios. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/processo-de-formulacao/macrodesafios-2021-2026/>. Acesso em: 28 dez.2021.
- DIAS, Mariana. Soft Skills e o Futuro do Trabalho. In ANTUNES, Lucile; SPADOTO, Marcel (Org.). **Soft Skills: habilidades do futuro para o profissional de agora**. São Paulo: Literare Books Internacional, 2021, p. 15-20, v.2.
- DINAMARCO, Cândido R. O processo civil na reforma constitucional do Poder Judiciário. **Revista Jurídica Unicoc**, n. 2, out. 2005. Disponível em: <http://www.revistajuridicaunicoc.com.br>.
- ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (ENFAM). **Administração judiciária: fundamentos para o trabalho do diretor de foro**. Apostilas Unidade I e IV. Brasília: ENFAM, [20??].
- FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **The Future of Jobs Report**. 2020. Disponível em: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf). Acesso em: 28 dez. 2021.
- GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- GRISI C.G.A. Soft Skills: a close link between enterprises and ethics. In: SPEECH AT „SOFT SKILLS AND THEIR ROLE IN EMPLOYABILITY. NEW PERSPECTIVES IN TEACHING, ASSESSMENT, AND CERTIFICATION WORKSHOP. 18, 19 november 2015, Bertinoro, FC, Italy,. **Anais [...]**. Bertinoro, FC, Italy, 2015.
- JULIO, Carlos Alberto. Prefácio. In ANTUNES, Lucile, SPADOTO, Marcel (Org.). **Soft Skills: habilidades do futuro para o profissional de agora**. São Paulo: Literare Books Internacional, 2021, p. 11-12, v.2.
- LEITÃO, Sergio Proença; FORTUNATO, Graziela; FREITAS, Angilberto Sabino. Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v. 40, n. 5, p. 883-907, set/out.2006.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 2, p. 105-119, 2000. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/328/334>. Acesso em: 30 ago. 2021.
- RIBEIRO, Elsa Maria de Paiva. **Soft skills no mundo laboral atual: a criação de uma nova empresa**. 2017. 143 p. Projeto (Mestrado, Curso de línguas e Relações Empresariais) –Universidade de Aveiro, Departamento de Línguas e Culturas. Portugal, 2017.
- RHINESMITH, S. H. **Guia gerencial para a globalização**. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2016.
- SCHMIDT, Ricardo P. **Administração judiciária e os juizados especiais cíveis: o caso do Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado)–Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- TOLOTTO, Myriam. Alianças e conexões: soft skills e o futuro do trabalho. In ANTUNES, Lucile; SPADOTO, Marcel (Org.). **Soft Skills: habilidades do futuro para o profissional de agora**. São Paulo: Literare Books Internacional, 2021, p. 15-20, v.2.
- WRIGHT, Joe. The origin of soft skills. 2018. **JoeJag - Just Another Dev**, 17 Feb. 2018. Disponível em: <https://code.joejag.com/2018/the-origin-of-soft-skills.html>. Acesso em: 28 dez. 2021.
- ZAFFARONI, Eugenio Raúl. **Poder Judiciário: crise, acertos e desacertos**. Tradução de

---

Juarez Tavares. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995.

**Jurema Carolina da Silveira Gomes**

Juíza de Direito do Tribunal de Justiça do Paraná (TJPR). Mestranda do Mestrado Profissional em Direito pela Escola Nacional de Formação e de Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM). Membro do Comitê Gestor de Justiça Restaurativa do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

**Larissa Garrido Benetti Segura**

Assessora jurídica no CNJ. Bacharel em Direito e Mestre em Filosofia pela Universidade de Brasília (UNB). Membro do Comitê Gestor de Justiça Restaurativa do CNJ.

**Paloma Machado Graf**

Advogada e pesquisadora. Doutoranda em Ciências Sociais Aplicadas pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). Bolsista CAPES. Mestre em Ciências Sociais Aplicadas pela UEPG. Coordenadora do GEJUR/UEPG.