

VI ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

**ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA,
GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA III**

SAMANTHA RIBEIRO MEYER-PFLUG

MAGNO FEDERICI GOMES

SÍLZIA ALVES CARVALHO

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

Diretora Executiva - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - UNIVEM/FMU - São Paulo

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Representante Discente: Prof. Dra. Sinara Lacerda Andrade - UNIMAR/FEPODI - São Paulo

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - ESDHC - Minas Gerais

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM - Rio de Janeiro

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - Ceará

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Daniela Marques De Moraes - UNB - Distrito Federal

Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - UNIVEM - São Paulo

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie - São Paulo

Comunicação:

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - Paraíba

Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro - UNOESC - Santa Catarina

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Prof. Dr. José Barroso Filho - ENAJUM

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - São Paulo

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicritiba - Paraná

Eventos:

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - Minas Gerais

Profa. Dra. Cinthia Obladen de Almendra Freitas - PUC - Paraná

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - Mato Grosso do Sul

Membro Nato - Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UMICAP - Pernambuco

A174

Acesso à justiça: política judiciária, gestão e administração da justiça III [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Magno Federici Gomes; Samantha Ribeiro Meyer-pflug; Sílzia Alves Carvalho – Florianópolis; CONPEDI, 2023.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5648-707-6

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Direito e Políticas Públicas na era digital

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Acesso à justiça. 3. Política judiciária. VI Encontro Virtual do CONPEDI (1; 2023; Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



VI ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA III

Apresentação

O VI Encontro Virtual do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Direito (CONPEDI), realizado nos dias 20 a 24 de junho de 2023, objetivou o fortalecimento e a socialização da pesquisa jurídica. Teve como tema geral: DIREITO E POLÍTICAS PÚBLICAS NA ERA DIGITAL.

Este livro é derivado da articulação acadêmica, com o objetivo de transmissão do conhecimento científico, entre o CONPEDI, docentes e pesquisadores de diversos Programas de Pós-graduação “stricto sensu” no Brasil e no exterior, com vínculo direto com seus respectivos projetos e Grupos de Pesquisa junto ao CNPQ.

O grupo de trabalho ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA III, realizado em 22 de junho de 2023, teve bastante êxito, tanto pela excelente qualidade dos artigos, quanto pelas discussões empreendidas pelos investigadores presentes. Foram apresentados dezenove trabalhos, efetivamente debatidos, que foram organizados em três temáticas ordenadas de acordo com a proximidade dos artigos.

Assim, iniciou-se com os trabalhos aderentes aos estudos sobre as novas tecnologias e inovação como meios para o acesso à justiça. Na sequência, a temática dominante é a autocomposição e a conciliação como políticas judiciárias para assegurar a correta gestão dos conflitos e o acesso à justiça. Finalmente, estão os textos cujo centro gravitacional gira em torno da atuação judicial e extrajudicial na garantia do acesso à justiça.

Quanto às inovações tecnológicas, são abordados os problemas inerentes à justiça digital, especialmente em relação aos imensos desafios na região da Amazônica paraense onde se constata que não há suporte adequado da rede mundial de computadores. Com o diagnóstico desses problemas, se apresenta como hipótese de solução a definição da responsabilidade do Poder Judiciário na garantia do acesso a rede mundial de computadores para assegurar à justiça. A questão das tecnologias digitais é analisada metodologicamente a partir da teoria dos sistemas sociais de Luhmann. Para tanto, a pesquisa coletou informações no painel analítico do CNJ. Na sequência, há a apresentação dos riscos e potencialidades da inteligência artificial aplicada às "online dispute resolution" (ODR). Sobre os desafios da inclusão digital na era da hiperconectividade, é tratada a questão das audiências virtuais para

discutir os potenciais riscos de prejuízos decorrentes da incapacidade dos jurisdicionados de acessar a justiça por meio das plataformas digitais. Todas estas abordagens são tratadas com vista à garantia fundamental da dignidade da pessoa humana.

No segundo bloco, denominado acesso à justiça, autocomposição e gestão de conflitos, há estudos relacionados com a análise e aplicação de métodos de autocomposição e conciliação, como no artigo que analisa o canal de linha direta da empresa equatorial de fornecimento de energia elétrica. Também são demonstradas as possibilidades de aplicação da técnica da constelação familiar nos Juizados da Infância e Juventude, como meio para a resolução dos conflitos de forma consensual. O estudo de caso referente a utilização da justiça restaurativa e a justiça juvenil em Porto Alegre e em São Caetano do Sul é apresentado. O julgamento do Supremo Tribunal Federal (STF) na ADPF nº 828-DF, em relação às comissões fundiárias, é tratado em dois textos, considerando o Estado de Goiás e o cumprimento da decisão do STF pelos tribunais brasileiros.

No derradeiro eixo, chamado de acesso à justiça e atuações judicial e extrajudicial, o estudo a respeito da efetividade das garantias constitucionais é desenvolvido considerando a política judiciária de acesso à justiça. Além dele, o televisionamento dos julgamentos no STF é analisado sob o ponto de vista do princípio da transparência na administração pública, sendo considerados os seus aspectos relacionados ao controle democrático das decisões da Corte, assim como os problemas relacionados com a possível interferência das pressões decorrentes da sociedade nas decisões superiores. Destaca-se a pesquisa a respeito da competência "soft skill" dos magistrados como uma habilidade fundamental para assegurar a qualidade do acesso à jurisdição estatal. Por sua vez, o discurso jurídico é abordado sob os ditames da monofobia e da polifonia, entendendo-se que o Poder Judiciário, conquanto tenha avançado no tratamento de casos que envolvem mulheres, negros e pessoas vulneráveis, ainda mantém uma narrativa de exclusão. O estudo que trata da Súmula nº 7 do Superior Tribunal de Justiça (STJ) avalia a importância da estabilização da jurisprudência por meio de sua sedimentação e uniformização, apontando, entretanto, a necessidade de revisão dos critérios de admissibilidade dos recursos extraordinários "lato sensu". Em relação ao acesso à jurisdição, destaca-se o artigo sobre a concessão da justiça gratuita, a partir da ponderação entre os critérios objetivos e subjetivos. No trabalho que trata sobre o prazo da prisão cautelar no Brasil é reconhecida a prevalência de critérios subjetivos e, portanto, inadequados. Finalmente, ainda em relação à política judiciária de autocomposição e conciliação, é abordada a atuação do Ministério Público nas resoluções de conflitos estruturais de forma extrajudicial, bem como é apresentado o estudo a respeito da atuação das Serventias Extrajudiciais no exercício da jurisdição voluntária, considerando o princípio do devido processo legal.

Como conclusão, a Coordenação sintetizou os trabalhos do grupo, discutiu temas conexos e sugeriu novos estudos, a partir da leitura atenta dos artigos aqui apresentados, para que novas respostas possam ser apresentadas para os problemas que se multiplicam nesta sociedade de risco líquida.

A finalidade deste livro é demonstrar os estudos, debates conceituais e ensaios teóricos voltados ao Acesso à Justiça, a partir de um paradigma de sustentabilidade, no qual a multidisciplinaridade, em suas várias linhas de pesquisa, serão empregadas para expor os temas e seus respectivos problemas. Objetiva-se, ademais, ampliar as reflexões e discussões sobre a pesquisa realizada sob diversos posicionamentos, posto que as investigações não se encontram totalmente acabadas.

Na oportunidade, os Coordenadores agradecem a todos que contribuíram a esta excelente iniciativa do CONPEDI, principalmente aos autores dos trabalhos que compõem esta coletânea de textos, tanto pela seriedade, quanto pelo comprometimento demonstrado nas investigações realizadas e na redação de trabalhos de ótimo nível.

Gostaríamos que a leitura dos trabalhos aqui apresentados possa reproduzir, ainda que em parte, a riqueza e satisfação que foi para nós coordenar este Grupo, momento singular de aprendizado sobre os temas discutidos.

Os artigos, ora publicados, pretendem fomentar a investigação interdisciplinar com o Acesso à Justiça. Assim, convida-se o leitor a uma leitura atenta desta obra.

Em 07 de julho de 2023.

Os Coordenadores:

Prof. Dr. Magno Federici Gomes

Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

magnofederici@gmail.com

Profa. Dra. Samantha Ribeiro Meyer-pflug

Universidade Nove de Julho

samanthameyer@uol.com.br

Profa. Dra. Sílvia Alves Carvalho

Universidade Federal de Goiás

silvia.ac@gmail.com

APERFEIÇOAMENTO DAS COMPETÊNCIAS BRANDAS (SOFT SKILLS) PELO MAGISTRADO: UMA EXIGÊNCIA ÉTICA

IMPROVEMENT OF SOFT SKILLS BY THE JUDGE: AN ETHICAL REQUIREMENT

Fernando Braz Ximenes

Resumo

O objetivo do presente estudo é examinar a aplicação das competências brandas (soft skills) pelos juízes em seu trabalho e determinar em que medida o desenvolvimento desses atributos decorre dos mandamentos éticos impostos aos magistrados. Optou-se pela revisão bibliográfica como técnica de pesquisa, com investigação jurídico-descritiva do panorama normativo relacionado à ética na magistratura e no impacto desses mandamentos éticos sobre o aperfeiçoamento das competências socioemocionais dos juízes. A partir das investigações desenvolvidas, concluiu-se que o aperfeiçoamento das competências brandas é não apenas recomendável, mas impositivo ao magistrado. Além disso, sugeriu-se mudanças no processo de seleção e aperfeiçoamento dos juízes, para reforço dessas competências no corpo da magistratura.

Palavras-chave: Competências brandas, Ética, Magistratura, Gestão, Justiça

Abstract/Resumen/Résumé

The purpose of this study is to examine the application of soft skills by judges in their work and to determine to what extent the development of these attributes is a result of the ethical mandates imposed on judges. Bibliographic review was chosen as the research technique, with a legal-descriptive investigation of the normative panorama related to ethics in the judiciary and the impact of these ethical mandates on the improvement of judges' socio-emotional competences. Based on the investigations carried out, it was concluded that the improvement of soft skills is not only advisable, but imperative for the judge. In addition, changes were suggested in the process of selection and improvement of judges, to reinforce these competences within the judiciary body.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Soft skills, Ethics, Judiciary, Management, Justice

1. Introdução

O presente artigo científico examina, inicialmente, de que modo o comportamento da pessoa do juiz influencia na atuação dos servidores, estagiários e colaboradores da organização judicial e acaba por induzir a concepção que os jurisdicionados e operadores do direito têm sobre a unidade judicial, em particular, e sobre o sistema de justiça, como um todo.

Na sequência, o conceito de competência brandas (*soft skills*) é aprofundado, distinguindo-as das competências duras (*hard skills*), com a demonstração de como esses conceitos, extraídos da ciência da administração, se aplicam à peculiar atividade do magistrado.

Em seguida, traça-se um histórico do panorama normativo relacionado à ética na magistratura, com o destaque dos valores e princípios que direcionam para o aprimoramento das competências brandas pelos magistrados com o objetivo de criar a base teórica necessária para resolver a indagação central do presente artigo, que consiste em definir se o aprimoramento das capacidades socioemocionais se situa, para o juiz, no campo da conveniência e faculdade ou no campo da obrigatoriedade e vinculação. É dizer: se a ética aplicada à magistratura impõe ou apenas sugere o aperfeiçoamento das competências brandas pelos magistrados, ao lado das tradicionalmente exigidas competências duras.

Sugere-se, ao fim, ainda que de modo não exauriente, por meio de uma abordagem propositiva, estratégias de aferição e controle da existência dessas capacidades naqueles postulantes à magistratura, de modo a avaliar a sua compatibilidade para o exercício do peculiar encargo da jurisdição, bem como o seu aprimoramento naqueles já integrantes do corpo do Poder Judiciário.

2. O Impacto da Figura do Juiz na Unidade Judicial

A Vara tem a cara do Juiz!

Trata-se de afirmação bastante corriqueira, que se costuma escutar nos corredores dos Fóruns. A despeito de “vara” designar a unidade jurisdicional de primeiro grau, essa constatação é plenamente aplicável ao 2º grau de jurisdição e, inclusive, aos gabinetes dos Ministros de Tribunais Superiores.

A expressão, de uso corrente nos bastidores forenses, traduz a percepção que os jurisdicionados e operadores do sistema de justiça têm sobre cada unidade judicial e como a figura pessoal do juiz impacta em toda essa organização. Comenta-se, como um dos defeitos do nosso sistema de justiça, o fato de que há pouca uniformidade entre as unidades judiciais e

que “*cada vara é uma ilha*”, assumindo contornos e particularidades, de acordo com o magistrado-gestor que a lidera na ocasião.

Com isso, acredita-se que os jurisdicionados pretendem dizer que os traços da personalidade do juiz, suas competências relacionais e suas ideias sobre gestão se refletem, inequivocamente, no serviço prestado por seus liderados e na organização como um todo, seja na gentileza e prontidão no atendimento ao público, no balcão da unidade judicial, seja na própria velocidade segundo a qual os processos tramitam na vara (ou gabinete) e na qualidade das decisões proferidas.

Os magistrados, quando não protagonistas, mas destinatários do serviço judicial, também percebem que há certa substância nessa afirmação. Isso porque, quando, eventualmente, demandam no sistema de justiça, podem observar, com os próprios olhos, essa correspondência na atuação dos colaboradores da unidade judicial com os atributos socioemocionais e de gestão conhecidos do líder daquela particular organização, seja ele juiz, desembargador ou ministro.

Em todos os ramos de atividade profissional, líderes céleres, cordatos e afáveis tendem a formar equipes que possuem um bom conjunto dessas competências, seja porque essas qualidades são buscadas já na seleção da equipe, seja porque essas competências são constantemente estimuladas nos liderados, a partir do exemplo dado pelo magistrado-gestor, que exerce a chamada liderança pelo exemplo.

Por outro lado, líderes vagarosos, hostis e desagregadores costumam montar equipes pouco eficazes, repletas de conflitos internos entre os membros e com baixa qualidade na interação com o público externo, qual seja, os jurisdicionados e demais operadores do sistema de justiça.

Esse caráter irradiante das qualidades e atributos do líder junto aos liderados é um fenômeno conhecido no estudo da Gestão de Pessoas, sendo tema trabalhado pela Ciência da Administração ao referir-se às organizações empresariais, mas consubstancia diretiva plenamente aplicável, também, ao serviço público e, mais precisamente, ao Poder Judiciário.

Diante disso, assume relevância abordar a questão com novos olhos, esquecendo da ideia tradicional do magistrado como mero prolator de decisões, de feição burocrática e isolacionista, para mirar a moderna posição do juiz-gestor que, no cenário atual, como líder de uma organização complexa e numerosa, deve buscar, de modo dinâmico, sempre, o bom desempenho e aprimoramento das suas próprias capacidades, pois, como dito, sua atuação interna (voltada para dentro da unidade judicial) e externa (voltada para o público externo)

reflete, inequivocamente, sobre o comportamento de todo o grupo de colaboradores, em suas múltiplas interações, e sobre a percepção pública da qualidade dos serviços da unidade judicial.

Observa-se nas organizações, nelas incluídas as judiciais, que, não raro, os liderados tendem a mimetizar o comportamento do líder, o que reforça o indispensável cuidado e responsabilidade segundo os quais devem se conduzir os chefes dessas unidades. Há a tendência de formação, aliás, nas organizações, de uma comunhão de valores entre todos os integrantes, sendo que o sentimento de pertencimento e a busca por aceitação faz com que cada indivíduo busque aderir, cada vez mais, ao padrão comportamental modelo da unidade que, sem sombra de dúvidas, sofre importante influência do líder.

Com efeito, a conjunção de valores entre líderes e liderados ativa e reforça esses valores, motiva para comportamentos congruentes com esses ideais e contribui para o clima organizacional e satisfação pessoal, como bem anota Sabbag (2018).

Nesse contexto, cientes da importância de aprimoramento das competências do juiz da atualidade, cabe diferenciar, em termos de competências profissionais, as competências duras, também denominadas de *hard skills*, das competências brandas, chamadas de *soft skills*.

As primeiras, as competências duras, estão relacionadas ao conhecimento técnico-científico de cada ofício e são ensinadas e aprendidas por recursos racionais e expositivos, que permitem aferição objetiva. Tais competências estão relacionadas ao saber-fazer de cada atividade e podem ser ensinadas a todos os indivíduos, utilizando métodos pedagógicos tradicionais.

Trazendo o conceito para a atividade jurisdicional, as competências duras se traduzem na capacidade, por exemplo, de um juiz, aplicando conceitos jurídicos e a norma posta, redigir uma sentença criminal, ou mesmo de um ministro, usando de sua experiência jusfilosófica, expor, oralmente, os fundamentos de seu voto em sessão de julgamento colegiado.

Por outro lado, as competências brandas estão relacionadas a aspectos comportamentais e relacionais do indivíduo, consistindo em atributos socioemocionais, e costumam ser apreendidas, não por métodos expositivos, mas pela sensibilidade, experiência e intuição de cada um. São, desse modo, de difícil ensinamento, porquanto dependem da vontade individual de cada ser aplicada ao próprio amadurecimento psíquico e autoaprimoramento, e não podem ser objetivamente quantificadas, tampouco aferidas de modo preciso.

Na definição de Anaisse e Miranda (2021, p. 212-213):

As *soft skills* são, pois, habilidades que permitem a pessoa saber lidar com suas próprias emoções (característica intrapessoal), frustrações, ansiedade, ou a forma de

se comportar diante de outras pessoas no ambiente de trabalho (característica interpessoal), como aceitar divergências de opiniões, comunicar-se e respeitar as diferenças individuais. Importa, assim, além de autoconhecimento, a reação de cada um frente aos sentimentos que lhe são próprios, permitindo racionalmente contê-los, cumprindo a atitude mais adequada ante os fatos que se apresentam; ou, em sentido contrário, estimulá-los quando virtuosos, fundados, por exemplo, em motivação, empatia e companheirismo.

Tais conceitos surgiram na década de 1970 e eram aplicados, inicialmente, na seara militar, como explana Wright (2018):

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.

Enquanto as competências duras podem ser medidas por provas e diplomas, as competências brandas não dispõem de mecanismos de avaliação objetiva, sendo apenas identificadas pela sensibilidade dos outros. Nos dias de hoje, é importante destacar, costuma-se dizer que as competências duras costumam ser determinantes para o ingresso nas organizações, mas são as competências brandas que assumem maior relevância para a escalada de postos na hierarquia das corporações e o sucesso do indivíduo no desenvolvimento de sua trajetória profissional.

Pode-se afirmar existir a presunção de que os magistrados no Brasil, selecionados por concurso público de provas e títulos ou escolhidos por critérios constitucionais fincados na existência de “notável saber jurídico” possuam, desde a investidura no cargo, elevada carga de competências duras.

Isso não se pode afirmar, contudo, em relação às competências brandas (*soft skills*), para as quais os concursos públicos não têm mecanismos de aferição próprios, tampouco existindo mecanismos constitucionais claros que possam garantir, inequivocamente, a presença

dessas fundamentais valências nas indicações que se dão a partir de critérios constitucionais, como para a composição de Tribunais Superiores.

Na atividade jurisdicional, as competências brandas se evidenciam pela forma como o magistrado se relaciona com servidores, estagiários e colaboradores, no interior da unidade judicial, e como lida com o público externo, seja com o jurisdicionado, seja com os demais operadores do direito, nas múltiplas interações diárias associadas à entrega da prestação jurisdicional. Também se manifestam pela capacidade de o juiz conhecer os próprios sentimentos para que possa desenvolver o autocontrole e postura necessárias para exercer as diferentes nuances do ofício da magistratura, ainda que no nível de suas relações pessoais.

Tais competências pressupõem desenvolvimento de inteligência intrapessoal e interpessoal pelo juiz e, como dito, não há meios adequados de aferição desses atributos no momento do ingresso na magistratura.

A deficiência nessas competências brandas pelos juízes causa toda sorte de inconvenientes ao Poder Judiciário, como, por exemplo, na precária gestão de conflitos dentro de unidades judiciais, que facilita o surgimento de desentendimentos entre servidores e gera perda da produtividade no cenário intramuros (dentro da unidade), como diante da falta de habilidade na comunicação com os jurisdicionados e operadores do direito, que pode provocar desconfiança e perda da credibilidade do Poder Judiciário junto à sociedade (cenário extramuros).

Daí a inegável importância de ambas as ordens de competências integrarem o magistrado, pois é a junção entre competências duras e competências brandas que fazem de alguém um bom profissional, inclusive no Poder Judiciário.

Em outras palavras, as *hard skills* permitirão o desempenho eficiente das atividades técnicas exigidas do magistrado, enquanto as *soft skills* são fundamentais na relação do juiz com seus auxiliares e com a sociedade, nela incluída os demais operadores do Direito.

Como o juiz moderno é chamado não somente a decidir casos concretos que são postos sob sua apreciação, mas, igualmente, a administrar e gerir unidades judiciais, amplia-se a relevância de um importante aprimoramento das suas competências profissionais, sobretudo as brandas, tão necessárias à liderança e gestão de pessoas.

Com efeito, a partir da revolução digital e da ampliação da carga de trabalho no Poder Judiciário, o juiz foi forçado a evoluir da tradicional figura solitária e autônoma, que sentenciava isoladamente em seu gabinete, para a função de gestor de uma numerosa equipe, que atua em conjunto, de modo colaborativo, na entrega da prestação jurisdicional.

Desse modo, foram atribuídas ao magistrado uma série de novas tarefas, como, por exemplo, de motivação da equipe, de gestão de conflitos internos e de gerenciamento processual, entre outros sérios desafios que se evidenciam, diuturnamente, na administração contemporânea de unidades judiciais e que sequer eram imaginados pelos juízes de tempos mais longínquos.

No presente cenário, o grau de exigência sobre os magistrados é bastante elevado, porquanto, a par da qualidade e velocidade na prolação de decisões, que dependem de conhecimento técnico e elevado grau de produtividade da equipe, exige-se o exercício adequado das *soft skills*, como elemento fundamental para a melhora da percepção social sobre a qualidade dos serviços judiciais e para reforço da credibilidade do Poder Judiciário.

3. As *Soft Skills* como Exigências Éticas Impostas ao Juiz

Há cerca de vinte anos, intensificou-se o processo de criação de conjuntos de valores e princípios que pudessem conformar, do ponto de vista ético, a atuação dos magistrados por todo o mundo. A Organização das Nações Unidas criou, em 2000, em Viena, na Áustria, o Grupo de Integridade Judicial, onde foram iniciados debates sobre ética judicial até que, em abril de 2001, na cidade indiana de Bangalore, foram formulados os chamados *Princípios de Bangalore*, que foram oficialmente aprovados em novembro de 2002, em Haia (Holanda).

Os Princípios de Bangalore consistem em um projeto de Código Judicial de âmbito global, formado a partir de estatutos e códigos, nacionais, regionais e internacionais, que foram formados e coligidos pelos integrantes do Grupo de Integridade Judicial, composto por membros de cortes superiores e juízes seniores de diversos países.

O objetivo do grupo foi o de criar um documento que, ao compilar valores e princípios éticos exigidos no exercício da magistratura, pudesse servir de inspiração para a elaboração de códigos de conduta ou estatutos por todo o mundo, de modo a difundir, de maneira global, parâmetros éticos que servissem para inspirar o comportamento de magistrados em todo o globo. Com isso, objetivava-se endereçar o problema da perda de confiança da sociedade nos seus juízes e da autoridade do sistema de justiça, fenômeno observado nos mais diversos países do mundo.

A perda da confiança no Poder Judiciário é perigosíssima para a estabilidade e solidez do Estado de Direito, tendo a Organização das Nações Unidas sustentado, nos Comentários aos Princípios de Bangalore, que:

A preocupação nasce da evidência de que o Judiciário, um dos três pilares da democracia, é o último refúgio do cidadão contra leis injustas e decisões arbitrárias. Se aos jurisdicionados lhes falta a confiança em sua Justiça, restará ferido o próprio Estado democrático de Direito, cujo fundamento é a aplicação, a todos os atos e atores sociais, de leis e regras preestabelecidas (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2008).

Seis foram os valores eleitos em Bangalore, a serem exigidos dos juízes: independência, imparcialidade, integridade, idoneidade, igualdade e competência e diligência.

É possível extrair o significado e alcance desses valores a partir dos Comentários realizados pelo Grupo de Integridade Judicial, segundo o qual:

Independência Judicial é um pré-requisito do Estado de Direito e garantia fundamental para a realização de um julgamento justo. Um juiz deve, portanto, preservar e ser o exemplo da independência judicial tanto na vida pessoal quanto na vida institucional. Imparcialidade é essencial para o exercício correto do cargo judicial. Aplica-se não apenas à decisão, mas também ao processo decisório. Integridade é essencial para o exercício correto do cargo judicial. Idoneidade e a aparência de idoneidade são essenciais para o exercício de todas as atividades de um juiz. Assegurar a igualdade de tratamento de todos perante a Justiça é essencial para o devido exercício do cargo judicial. Competência e Diligência são pré-requisitos para o devido exercício do cargo judicial (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2008).

Os Princípios de Bangalore fomentaram, em seguida, a formulação do Código Ibero-Americano de Ética Judicial, aprovado na XIII Cúpula Judicial Ibero-Americana, em 2006. Neste, foram estipulados, entre os princípios éticos, a independência, a imparcialidade, a motivação, o conhecimento e a capacitação, a justiça e a equidade, a responsabilidade institucional, a cortesia, a integridade, a transparência, o segredo profissional, a prudência, a diligência e a honestidade profissional.

Ambos os documentos serviram de inspiração para a elaboração do Código de Ética da Magistratura Nacional, aprovado na 682ª Sessão Ordinária do Conselho Nacional de Justiça, no dia 06 de agosto de 2008. Referido Código estabelece em seu art. 1º que:

Artigo 1º [do Código de Ética da Magistratura Nacional]: O exercício da magistratura exige conduta compatível com os preceitos deste Código e do Estatuto da Magistratura, norteando-se pelos princípios da independência, da imparcialidade, do conhecimento e capacitação, da cortesia, da transparência, do segredo profissional, da prudência, da diligência, da integridade profissional e pessoal, da dignidade, da honra e do decoro (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2008).

A Lei Orgânica da Magistratura (Lei Complementar nº 35, de 1979), a despeito de bem mais longeva que os citados documentos, já trazia diversas disposições informadoras de preceitos de ética direcionados aos juízes, dentre os quais destaco:

Artigo 35 da Lei Complementar nº 35/79: São deveres do magistrado:
I – cumprir e fazer cumprir, com independência, serenidade e exatidão, as disposições legais e os atos de ofício;
[...]
IV – tratar com urbanidade as partes, os membros do Ministério Público, os advogados, as testemunhas, os funcionários e auxiliares da Justiça, e atender aos que o procurarem, a qualquer momento, quando se trate de providência que reclame e possibilite solução de urgência;
[...]
VIII – manter conduta irrepreensível na vida pública e particular (BRASIL, 1979).

Artigo 36 da Lei Complementar nº 35/79: É vedado ao magistrado:
[...]
III – manifestar, por qualquer meio de comunicação, opinião sobre processo pendente de julgamento, seu ou de outrem, ou juízo depreciativo sobre despachos, votos ou sentenças, de órgãos judiciais, ressalvada a crítica nos autos e em obras técnicas ou no exercício do magistério (BRASIL, 1979).

Da leitura e assimilação dos valores, princípios e mandamentos éticos propostos nos documentos destacados, é possível divisar, com muita nitidez, que parte substancial dos preceitos éticos dirigidos aos magistrados está diretamente relacionada ao desenvolvimento de suas competências brandas, ou socioemocionais, e somente uma pequena parte dessas orientações destaca a necessidade de capacitação do ponto de vista técnico-jurídico.

Disso resulta a conclusão de que, a partir do panorama doutrinário-normativo vigente, para além da capacitação técnica, impõe-se, de modo muito claro, o desenvolvimento de competências socioemocionais ao magistrado, que deve buscar constante aperfeiçoamento de suas inteligências intrapessoal e interpessoal, para que possa prestar seu relevante serviço à sociedade, de maneira a dignificar o Poder Judiciário, atender aos elevados anseios de justiça dos cidadãos e fomentar o entendimento e a paz no seio da sociedade.

Não se trata, portanto, de mera conveniência ou faculdade a ser exercida pelos juízes que optem pelo autoaprimoramento dessas valências, mas verdadeira exigência ética ao exercício da magistratura nos dias de hoje.

De se destacar que de cada valor ou princípio destacado nos documentos formais acima apontados deriva um feixe de condutas e comportamentos que se esperam de cada magistrado para o atendimento das elevadas exigências éticas impostas à figura do juiz.

Assim, como exigência da independência que se espera do magistrado, o juiz deve evitar manifestações que possam evidenciar suas preferências políticas ou indicar sua filiação

a indivíduos ou grupos em particular, o que comprometeria sua autonomia nos julgamentos por ele proferidos.

A discrição na vida pessoal, a moderação na expressão de suas opiniões e a cautela no trato de temas sobre os quais há muito tensionamento político contribuem para sinalizar à sociedade a presença, na figura do juiz, dos atributos do equilíbrio e da independência judicial.

A seu turno, a imparcialidade do magistrado se manifesta, também, a partir de sua inteligência intrapessoal, de modo que, conhecendo suas próprias idiossincrasias, e constantemente refletindo sobre suas inclinações, possa dosá-las de maneira a equilibrar e moderar suas posições, para que possa aplicar o direito da forma mais técnica possível, sem perder a necessária sensibilidade aos dramas humanos, essencial para a correta aplicação do direito.

Do ponto de vista da inteligência interpessoal, a imparcialidade se manifesta na forma pela qual o juiz se relaciona e se comunica com as partes, preocupando-se em conferir o mesmo tratamento respeitoso e cordial a todos, além de conceder as mesmas possibilidades para que ambas as partes possam influir no seu convencimento, como julgador.

Com relação à integridade e aparência de idoneidade, cabe a máxima de que “à mulher de César não basta ser honesta, deve parecer honesta”, do que resulta que cabe ao juiz não apenas cumprir o seu dever de honestidade no exercício do cargo, mas, também, comportar-se de maneira austera e sóbria na sua vida pessoal, evitando o exibicionismo e a ostentação de signos de riqueza, de modo que não se possa levantar suspeitas sobre a compatibilidade dos seus rendimentos com o padrão de vida por ele experimentado.

A cortesia consiste em mandamento central dirigido ao magistrado, que determina a forma pela qual o juiz deve se conduzir tanto em relação ao público interno da unidade judicial (servidores, estagiários e colaboradores), como o modo pelo qual deve se relacionar com o público externo (jurisdicionados e operadores da Justiça). É a educação, a polidez, o cuidado e a gentileza que devem emanar da figura pessoal do juiz que, com palavras e ações corteses, desescala situações conflituosas e promove a paz entre os indivíduos, finalidade última da prestação jurisdicional.

Os juízes discretos, sérios e dedicados projetam junto à sociedade a confiança na jurisdição. A força do seu caráter e a solidez dos seus argumentos inspiram credibilidade. Sua empatia, com a prática de escuta ativa, e seu tratamento respeitoso em relação a todos dignificam o sistema de justiça. Os membros do Poder Judiciário que conhecem suas próprias fragilidades e inclinações, que têm autocontrole e mantêm a serenidade, fomentam a pacificação

e restauração da harmonia social. O juiz ético personifica, nele mesmo, o valor da justiça e o prestígio do sistema judicial.

4. Aperfeiçoamento das *soft skills* nos juízes: possibilidades

O aperfeiçoamento do magistrado, sob o prisma socioemocional, não é, como dito, uma faculdade ou sugestão que se lhe oferta, mas decorre dos mandamentos ético-profissionais impostos ao exercício da magistratura.

Assim, se é certo que não se pode esperar super juízes, que nunca possam cometer pequenas falhas, como é natural de todo ser humano, ou que sejam imunes a erros, há que se ter em mente que o aprimoramento pessoal deve ser uma busca constante por parte dos membros do Poder Judiciário.

No tocante às *soft skills*, a dificuldades de ensino e de avaliação dessas capacidades são inúmeras, o que, de modo algum, pode levar à desistência de buscar meios de aperfeiçoamento dos magistrados. Não é porque algo é difícil que se pode, simplesmente, desistir de alcançar.

É fundamental despertar, no Poder Judiciário, a cultura da atenção para as competências brandas na seleção e aprimoramento dos juízes, o que deve resultar na preocupação das Escolas de Magistratura em inserir, nos programas de formação e aperfeiçoamento, disciplinas que tratem do aprimoramento socioemocional e comportamental dos juízes brasileiros.

Deve-se imaginar, também, formas de incluir, nos processos de seleção de juízes, mecanismos que possam aferir a presença dessas competências nos postulantes à carreira da magistratura, para que se possa selecionar profissionais que tenham condições de prestar a jurisdição, de forma serena e austera, e de se relacionar, adequadamente, com a sociedade.

Daí a importância da inclusão, expressa, nos editais dos concursos públicos para juízes, de matéria relativa ao aperfeiçoamento das competências socioemocionais pelo magistrado, sendo tema a merecer muita atenção nos processos de seleção, podendo-se imaginar, inclusive, a ampliação da quantidade de questões ou do peso relativo dessa disciplina em relação às demais cobradas nos concursos.

Com isso, busca-se evitar eventual ingresso de profissionais que possam estar desatentos a esses mandamentos éticos e que, por meio de atuação danosa a esses princípios, possam gerar o descrédito do sistema de justiça como um todo, o que, em última análise, gera

a indesejável instabilidade social, em vista do enfraquecimento do Poder Judiciário como fiador da justiça, paz e segurança sociais.

Impende destacar que, não obstante a capacidade técnica de muitos postulantes, ou seja, que sejam dotados das *hard skills*, o exercício da magistratura demanda a presença de capacidades socioemocionais específicas, de modo que eventual deficiência nas competências brandas exigidas não representa, de modo algum, menor virtude ou má qualidade do profissional, mas a singular constatação de que pode não haver correspondência entre os atributos exigidos pelo ofício judicante e os daquele que se propõe a executá-lo.

Sugere-se, portanto, ainda, que, durante o estágio probatório, os magistrados sejam avaliados não somente por critérios técnicos, como a qualidade de suas decisões e produtividade, até porque essas capacidades já são bem aferidas no processo seletivo, mas, também, sob critérios que possam apontar para a presença de competências brandas indispensáveis para o exercício da jurisdição.

Não raro é possível, já por ocasião do estágio probatório, constatar casos da prática de infrações funcionais ou de desvios de conduta menores que, ainda que leves, são denotativos da incompatibilidade de competências do profissional para a atividade da magistratura ou prenunciam o futuro desalinhamento do postulante ao cargo.

Se, no início de uma atividade profissional, onde se espera pleno engajamento e motivação do profissional e mesmo sob o escrutínio constante da Corregedoria, o recém-ingresso já começa a demonstrar alguns desvios, descortina-se um mau presságio quanto ao que fará após a segurança e estabilidade adquiridos com a vitaliciedade. Um exame rigoroso nessa etapa de confirmação no cargo, portanto, é medida que pode contribuir para um corpo de magistrados mais afinado com os peculiares e exigentes padrões de capacidades brandas exigidos para a magistratura.

Registre-se, contudo, que deve haver bastante cautela na criação e aplicação dessas soluções, para evitar que ocorra qualquer tipo de restrição em relação ao pensamento ou mesmo que esse processo seja afetado por preconceitos ou subjetivismo, que, nesse caso, poderiam abrir margem para que preferências pessoais pudessem afetar a seleção dos magistrados - o que é de todo indesejável.

5. Conclusões

A pessoa do magistrado em nenhum momento está dissociada da função por ele exercida. Desse modo, o comportamento do juiz repercute, inevitavelmente, na credibilidade do Poder Judiciário e do sistema de justiça como um todo.

Além disso, a conduta do juiz influencia, diretamente, o comportamento de sua equipe, que tende a mimetizar as suas características comportamentais, dada a sua posição de liderança na organização, o que significa dizer que o modo como o juiz atua afeta, significativamente, a forma como toda a organização judicial se comporta e se relaciona com os jurisdicionados e demais operadores do Direito.

Somente daí já derivaria a imperiosa necessidade de o juiz preocupar-se, para além de buscar aperfeiçoamento técnico, em procurar, incessantemente, desenvolver suas capacidades brandas ou socioemocionais, de modo a que possa manter a confiança da sociedade no aparato de justiça, que se reforça tanto pelo comportamento do juiz, como pelo dos servidores, estagiários e colaboradores que com ele atuam e por ele são influenciados.

Ocorre que o desenvolvimento da inteligência intrapessoal e interpessoal, de que depende o aperfeiçoamento das *soft skills*, deriva, ainda, e de modo óbvio, do panorama ético-normativo existente sobre o tema e que incide sobre o juiz brasileiro, do qual destacam-se os Princípios de Bangalore, o Código de Ética da Magistratura Nacional, o Código Ibero-Americano de Ética Judicial e a Lei Orgânica da Magistratura (Lei Complementar nº 35, de 1979).

Tais documentos, de relevância mundial, regional e nacional, trazem claros mandamentos relacionados ao comportamento dos magistrados, que apontam, não somente para a conveniência do aprimoramento das suas competências brandas, mas para a obrigatoriedade de sua incessante busca, como forma de proporcionar à sociedade juízes e juízas discretos, serenos, justos e imparciais, que possam desempenhar a atividade jurisdicional de modo a agregar a confiabilidade ao sistema de justiça e estimular a harmonia e paz sociais.

Sendo o aperfeiçoamento das competências socioemocionais do magistrado um dever, cabe inserir nos processos de seleção e aperfeiçoamento dos magistrados alterações para que sejam escolhidos profissionais que possuam essas competências brandas ou, ao menos, a aptidão para adquiri-las e desenvolvê-las ao longo da carreira. É importante, ainda, que os cursos de aperfeiçoamento da magistratura confirmem ênfase ao aprimoramento dessas valências, que se caracterizam como indispensáveis para o exercício da jurisdição, sobretudo no mundo contemporâneo.

Seja quais forem as medidas a serem adotadas, é importante que seja criada a atenção para o tema na sociedade, para que se desperte no Poder Judiciário a cultura do contínuo

desenvolvimento das *soft skills* no corpo de magistrados, visando ofertar à sociedade profissionais com efetiva aptidão para se relacionarem adequadamente com a comunidade e oferecerem soluções justas para os problemas postos à apreciação judicial.

Isso porque juízes, assim como outros profissionais, necessitam desenvolver habilidades como comunicação, resolução de conflitos e empatia para melhorar o desempenho em suas funções. Por sua vez, o relacionamento com outras pessoas, incluindo partes, advogados e outros membros do tribunal, é crucial para uma atuação eficiente e justa. Por fim, a liderança é fundamental para gerenciar equipes de trabalho com eficiência e buscar soluções criativas e inovadoras para melhorar o desempenho do Judiciário.

Conclui-se, portanto, que o Poder Judiciário deve investir em programas de capacitação que busquem desenvolver liderança, comunicação interpessoal, capacidade de resolução de conflitos e outras habilidades sociais e emocionais relevantes para a atuação dos juízes. Magistrados versados nessas habilidades socioemocionais possuem melhor capacidade de ouvir as partes, compreendem de modo mais profundo as emoções e perspectivas das partes e, com isso, têm a condição de dar soluções mais justas e adequadas às circunstâncias do caso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANAISSE, Paulo César Moy; MIRANDA, Viviane de Faria. A Administração Judiciária Moderna e as *Soft Skills*: o papel do magistrado no gerenciamento de equipes. *In: Anais dos Congressos Estaduais de Magistrados – RS*, vol. 02, ano 02, p. 203-225. Porto Alegre, 2021.

BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz Servidor, Gestor e Mediador**. Brasília/DF: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira, 2013.

BARBUGIANI, Luiz Henrique Sormani. A Ética na Magistratura: ponderações sobre normas e circunstâncias que interferem na prestação jurisdicional. *In: ARAÚJO, Fernando (coord.). Revista do Instituto de Direito Brasileiro da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa*. 8ª ed. Lisboa: s.e., 2014. Disponível em: <<https://www.cidp.pt/publicacao/revista-do-instituto-do-direito-brasileiro-ano-3-2014-n-8/153>>. Acesso em: 14 nov. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompila do.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompila.do.htm)>. Acesso em: 14 nov. 2022.

BRASIL. **Lei Complementar nº 35, de 14 de março de 1979**. Dispõe sobre a Lei Orgânica da Magistratura Nacional. 1979. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp35.htm>. Acesso em: 14 nov. 2022.

COMISIÓN IBEROAMERICANA DE ÉTICA JUDICIAL. **Código Ibero-americano de Ética Judicial**, de 05 de novembro de 2006. 2006. Disponível em: <https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_mex_ane_57.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Código de Ética da Magistratura Nacional**. 2008. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/codigo-de-etica-da-magistratura/>>. Acesso em: 14 nov. 2022.

COSTA, Caetano Ernesto da Fonseca. A Ética da Conduta dos Magistrados Segundo os Princípios de Bangalore. *In: Revista de Direito do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro*, vol. 122, p. 12-20. Rio de Janeiro, 2021.

FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão em Poder Judiciário**: administração pública e gestão de pessoas. Curitiba: CRV, 2014.

FREITAS, Flávio Henrique Albuquerque de. Princípios de Bangalore de Conduta Judicial: ONU – Precedentes Históricos à Regulação da Atividade Ética do Magistrado Brasileiro. *In: CRUZ, Reginalda dos Santos de Melo da (org.). 10 Anos de Atuação na Justiça Militar*: homenagem ao Ministro General de Exército Luis Carlos Gomes Mattos. Brasília/DF, 2022.

GOMES, Jurema Carolina da Silveira; GRAF, Paloma Machado; SEGURA, Larissa Garrido Benetti. Habilidades Socioemocionais e o Magistrado Gestor: as *soft skills* como competências para a liderança organizacional. *In: Revista CNJ*, vol. 6, nº 01, p. 85-94. Brasília/DF, 2022.

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. A Ética Nossa de Cada Dia. *In: Revista CEJ*, ano XVIII, nº 62, p. 57-64. Brasília/DF, 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Escritório Contra Drogas e Crimes (Unodc). **Comentários aos Princípios de Bangalore de Conduta Judicial**. Tradução de Marlon da Silva Maia e Ariane Emílio Kloth. Brasília/DF: Conselho da Justiça Federal, 2008. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics_corruption/Publicacoes/2008_Comentarios_aos_Principios_de_Bangalore.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2022.

ROBLES, M. M. *Executive Perceptions os the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace*. *In: Business Communication Quarterly*, 75(4), p. 453-465. New Jersey: MSU, 2012.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Competências em Gestão**. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2018.

SEABRA, Marcelo Canizares Schettini; SILVA, Antonio Donizete Ferreira da. A Atividade de Inteligência no Poder Judiciário: a defesa dos princípios de Bangalore e sua aplicação nos núcleos de pesquisa patrimonial. *In: Revista CNJ*, vol. 04, p. 145-157. Brasília/DF, 2020.

VEIGA, Aloysio Corrêa da. As Redes Sociais e a Ética na Magistratura. *In: MORAES, Alexandre de; MENDONÇA, André Luiz de Almeida (coords.). Democracia e Sistema de Justiça*: obra em homenagem aos 10 anos do Ministro Dias Toffoli no Supremo Tribunal Federal. Belo Horizonte: Forum, 2020.

WRIGHT, Joe. *The Origin of Soft Skills*. In: **JoeJag – Just Another Dev**, 17 feb. 2018. Disponível em: <<https://code.joejag.com/2018/the-origin-of-soft-skills.html>>. Acesso em: 14 nov. 2022.