

Gestão de Pessoas no Poder Judiciário: o *Feedback* como Instrumento de Inovação

Inovação e desempenho em organizações de justiça

Keylla Ranyere Lopes Teixeira Procópio

(ENFAM – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados)

Luiza Vieira Sá de Figueiredo

(ENFAM – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados)

RESUMO

O Poder Judiciário brasileiro, após a Emenda Constitucional n. 45/2005, passou a buscar por instrumentos que o auxiliem a enfrentar o acervo processual que carrega, instituindo políticas em busca de métodos inovadores para ofertar um serviço mais rápido e de qualidade. A Resolução n. 240, de 09 de setembro de 2016, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), instituiu e regulamentou a Política Nacional de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário, que é orientada por diversos princípios, dentre os quais destacam-se, a promoção da cultura orientada a resultados, com foco no aperfeiçoamento da eficiência, da qualidade e da efetividade dos serviços prestados à sociedade, na consecução dos fins jurídicos e metajurídicos da jurisdição; alinhamento do desenvolvimento profissional ao desenvolvimento institucional, conforme os objetivos estratégicos, os valores do serviço público judiciário e da magistratura (CNJ, 2016). No entanto, apesar destas políticas, ainda não se vê investimentos efetivos no seu maior bem, que são as pessoas. A melhoria dos serviços jurisdicionais depende do aperfeiçoamento dos processos de trabalho, mas também da formação adequada de seu corpo funcional. Dentro desta perspectiva, o objetivo deste trabalho é analisar a gestão de pessoas no Poder Judiciário enfatizando o *feedback* como instrumento de inovação, para incrementar a produtividade e se otimizar um ambiente de trabalho saudável. A metodologia empregada foi a pesquisa bibliográfica. Conclui-se que deve haver maior incentivo e investimento por parte da administração dos tribunais e das escolas judiciais nas formações profissionais relacionadas à gestão de pessoas.

Palavras-chave: Inovação; Poder Judiciário; Gestão de Pessoas; *Feedback*.

ABSTRACT

The Brazilian Judiciary, after the Constitutional Amendment n. 45/2005, began to look for instruments that help to face the procedural collection that it carries, instituting policies in search of innovative methods to offer a faster and better service. Resolution no. 240, of September 9, 2016, of the National Council of Justice (CNJ), instituted and regulated the National Policy for Personnel Management in the Judiciary, which is guided by several principles, among which the promotion of culture results-oriented, with a focus on improving the efficiency, quality and effectiveness of services provided to society, in achieving the jurisdiction's legal and meta-legal purposes; alignment of professional development with institutional development, according to the strategic objectives, the values of the judiciary public service and the judiciary (CNJ, 2016). However, despite these policies, we still do not see effective investments in its greatest asset, which is people. The improvement of judicial services depends on the improvement of work processes, but also on the adequate training of its staff. Within this perspective, the objective of this work is to analyze the management of

people in the Judiciary, emphasizing feedback as an instrument of innovation, to increase productivity and optimize a healthy work environment. The methodology used was bibliographic research. It is concluded that there should be greater incentive and investment on the part of the administration of courts and judicial schools in professional training related to people management.

Key words: Innovation; Judiciary; People Management; Feedback.

Introdução

Após a Emenda Constitucional n. 45/2005 (Brasil, 2004), que promoveu a chamada Reforma do Judiciário, com a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), uma série de políticas foram instituídas com o intuito de se buscar novas ferramentas e métodos, que apresentem diferentes formas de se desempenhar as atividades, buscando oferecer, assim, um serviço jurisdicional mais rápido e de qualidade.

A melhoria dos serviços jurisdicionais depende do aperfeiçoamento dos processos de trabalho, mas também da formação adequada de seu corpo funcional. A preocupação não deve se dar tão somente com o aumento de produtividade e a racionalização de rotinas e funções. É necessário também, e sobretudo, investimento constante no ser humano: os(as) servidores(as) e os(as) magistrados(as). O desafio maior é conseguir melhorar a qualidade do serviço prestado sem novas contratações ou aumento de despesas.

Dentro desta perspectiva e considerando que o Poder Judiciário vem inovando para melhorar a prestação jurisdicional, o objetivo deste trabalho é analisar a gestão de pessoas no Poder Judiciário enfatizando o *feedback* como instrumento de inovação.

Para a elaboração do artigo foi utilizada pesquisa bibliográfica e o trabalho está estruturado em quatro tópicos: o primeiro tratará da inovação no Poder Judiciário e a gestão de pessoas; o segundo apresentará notas explicativas sobre *feedback*; o terceiro explicará o *feedback* como ferramenta de gestão de pessoas no Poder Judiciário e o último item traz as considerações finais.

1. Inovação no Poder Judiciário e a Gestão de Pessoas

O verbo inovar significa “renovar”, “introduzir novidade em” (Ferreira, 2010). De tal modo a inovação é algo que remete à transformação, através de inclusão de algo novo. Dantas (2021) traz que a inovação é um patrimônio que promove mudanças para que grupos sociais não se estagnem e procurem evoluir sempre, adotando comportamentos que antes não era utilizados e descartando aqueles que não mais fazem sentido.

Nos moldes da Lei n. 10.973/2004 (2004), que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnologia no ambiente produtivo, inovação é:

Introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho.

Nos termos da Resolução n. 395 do CNJ (2021), que criou a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário, o vocábulo é definido como:

[...] a implementação de ideias que criam uma forma de atuação e geram valor para o Poder Judiciário, seja por meio de novos produtos, serviços, processos de trabalho, ou uma maneira diferente e eficaz de solucionar problemas complexos encontrados no desenvolvimento das atividades que lhe são afetas (art. 2.º).

Seguindo-se nos registros de Dantas (2021) em relação à inovação, ele ressalta que no Poder Judiciário brasileiro mudanças não apenas são necessárias, mas imprescindíveis diante

do volume de processos que enfrenta e a necessidade de entregar aos jurisdicionados, em tempo razoável, a resposta que almejam.

Clementino e Lunardi (2021) destacam que há um movimento mundial de inovação no setor público que brotou no Poder Judiciário como caminho para mudanças em prol de um melhor desempenho, qualidade e celeridade à atividade judicante.

No entanto, Batista e Figueiredo (2021) registram que apesar das ações relacionadas a estratégias gerenciais e de inovação que surgiram especialmente após a Emenda Constitucional n. 45/2004, o Poder Judiciário não tem ainda promovido o aproveitamento ideal de seu maior bem, que são as pessoas.

Destacam, assim, que para se alcançar a eficiência deve-se passar por reformulação em sua governança, fomentando-se o engajamento de seus colaboradores, ou seja, a inovação em relação à gestão de pessoas ainda é um caminho longo a ser trilhado, até por conta da histórica ausência de formação gerencial no Poder Judiciário.

A Resolução n. 240, de 09 de setembro de 2016, do Conselho Nacional de Justiça (2016), instituiu e regulamentou a Política Nacional de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário, que é orientada por diversos princípios, dentre os quais destacam-se, a promoção da cultura orientada a resultados, com foco no aperfeiçoamento da eficiência, da qualidade e da efetividade dos serviços prestados à sociedade, na consecução dos fins jurídicos e metajurídicos da jurisdição; alinhamento do desenvolvimento profissional ao desenvolvimento institucional, conforme os objetivos estratégicos, os valores do serviço público judiciário e da magistratura.

Nesse contexto, Batista e Figueiredo (2021) trazem uma perspectiva sinérgica de atuação institucional, alinhando a governança à gestão de pessoas, segundo a qual as pessoas devem ser estimuladas a adquirir e exercitar todas as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias à obtenção de resultados desejados pela instituição.

Tratando especificamente do corpo funcional da magistratura, Letteriello e Figueiredo (2020) pontuam que grande parte dos bacharéis em Direito não possuem formação gerencial (somente jurídica) e na seleção para o ingresso na carreira também não são solicitados conhecimentos na área gerencial e, em especial, de gestão de pessoas.

Quando assumem o cargo, o(a) magistrado(a) percebe que não é apenas responsável por despachar e julgar processos, função para a qual fora muito bem selecionado(a) em concursos cada vez mais competitivos, mas grande parte de seu trabalho diário é gerir recursos humanos e materiais.

Letteriello e Figueiredo (2020) pontuam ainda que há uma relação direta entre o andamento do processo e a gestão da unidade judicial: quanto mais organizada é a unidade, melhores são os resultados, cabendo ao magistrado utilizar bem os recursos humanos que estão à sua disposição.

Bacellar (2016) afirma que as pessoas são o principal valor de uma instituição, especialmente aquelas que tem como objetivo a prestação de serviços, como é o Poder Judiciário e, por isto, a gestão de pessoas é tão importante para a entrega de um serviço de qualidade.

Assevera ainda o autor que durante alguns anos afirmava-se que o(a) magistrado(a) não deveria perder tempo com conhecimentos da ciência da administração, mas que esta assertiva vem sendo superada e atualmente questões envolvendo análise de clima organizacional, qualidade de vida, liderança e estímulo ao desempenho, fazem parte da atividade do juiz.

Importante destacar que o processo de administrar é importante para qualquer espécie de uso de recursos, como ensina Maximiano (2000), o conteúdo administrativo está no trabalho de todo tipo de profissional e justifica o estudo desta ciência em escolas de medicina, engenharia, direito e nos cursos profissionalizantes em geral.

Assim, desenvolver habilidades no que se referente à gestão de pessoas é o primeiro passo para se apresentar ações inovadoras relacionadas a este aspecto, pois através de novos saberes é possível construir formas diferentes de administrar as equipes das unidades judiciárias, transformando-se o que precisa ser transformado em prol de uma melhoria na prestação dos serviços.

A inovação tem relação direta com a capacidade criativa das pessoas.

João Lins Pereira Filho (1996), quando trata da inovação em organizações brasileiras, traz que a relação entre inovação e motivação parece ter sentido duplo, vez que o processo de inovação requer pessoas bastante motivadas para se alcançar os objetivos almejados e as ações inovadoras podem alavancar a satisfação dos indivíduos que estão envolvidas nelas.

O pesquisador destaca que a inovação exige motivação e comprometimento das pessoas, pois para se desenvolver e implantar novas ideias demanda-se mais energia do que a expendida em ações rotineiras, vez que muitas vezes é um trabalho de tentativa e erro, mas, apesar disso, podem ser fonte de extrema satisfação dos indivíduos envolvidos.

2. Notas explicativas sobre *feedback*

O investimento na área de gestão, como já pontuado, tornou-se imprescindível para as peculiaridades do serviço prestado pelo sistema de justiça, sendo necessário buscar na ciência da administração os saberes necessários a tal mister (Russo, 2009).

O Poder Judiciário, como organização, tem diversas tarefas e unidades de trabalho que precisam integrar-se porque são interdependentes. Maximiano (2000) reforça que uma das principais atribuições de uma organização é fazer esta interligação entre os diferentes setores para que possam, em conjunto, cumprir a finalidade para a qual foi criada.

O autor, considerando esta perspectiva, traz que a comunicação, concebida enquanto processo de transferir e receber informações que possibilitam a análise situacional e a tomada de decisões, é o meio através do qual as pessoas articulam suas atividades para funcionarem como grupo.

Maximiano (2000) ensina que há três tipos principais de comunicação: a para baixo (que vai dos níveis superiores da hierarquia para os inferiores); a para cima (que vai dos inferiores para os superiores), e a lateral (que se dá entre unidades de mesmo nível organizacional, ou de níveis diferentes, mas situadas em hierarquias distintas).

Em relação especificamente à comunicação para cima, que é aquela através da qual seguem os dados relacionados ao desempenho das equipes, o autor traz que ela é a que leva os tipos mais importantes de informação, que são as atitudes e as sugestões.

Assevera Maximiano (2000) que as pesquisas de atitudes (também chamadas de pesquisas de clima organizacional) levam para cima informações que podem ser aproveitadas para consertar problemas emblemáticos e criar um clima favorável ao desempenho. O autor destaca ainda que neste tipo de comunicação (para cima) também são apresentadas sugestões, uma oportunidade para inovações.

Já Chaves (2011) registra que nem sempre a comunicação tem recebido o destaque que merece. A autora destaca que a falta de informação ou falas impróprias estão entre as dificuldades mais referenciadas a clima e cultura organizacionais. Registra ainda que ninguém muda ninguém, mas que é possível se promover um bom gerenciamento de mudanças quando se tem uma boa estratégia de comunicação.

Neste contexto, a comunicação se mostra imprescindível, e se esta não for assertiva, prejudica-se os resultados esperados. É aí que o *feedback* surge, como uma forma otimizada de se comunicar, visando o desempenho institucional e o fomento a uma mudança positiva (Halvorson et all, 2019).

A palavra *feedback* tem origem no idioma inglês e em tradução livre, significa “realimentação” ou “retroalimentação”. Na prática, é um retorno que uma pessoa dá a outra sobre o desempenho de determinada tarefa. Em outras palavras, é um diagnóstico do se está fazendo com o fim de proporcionar uma oportunidade de melhoria.

No contexto organizacional, o *feedback* é uma ferramenta de comunicação que proporciona ao outro uma oportunidade de melhoria. No âmbito das equipes de trabalho, é uma ferramenta vital para assegurar que os colaboradores estejam se desenvolvendo e desenvolvendo suas atividades conforme o que deles é esperado. Ainda, uma oportunidade para compartilhar observações sobre o desempenho profissional e evocar uma mudança corretiva e positiva (Chaves, 2011).

Halvorson et al (2019) destacam dois tipos de *feedback*, o formal e o constante. O formal, conhecido como avaliação de desempenho, é transmitido de forma estruturada e costuma dar-se somente de baixo para cima. Já o constante é aquele que ocorre regularmente e pode se dar de cima para baixo, de baixo para cima ou horizontalmente.

O *feedback* formal tem ganhado importância na gestão judiciária, pois dá a oportunidade de se receber retorno sobre o desempenho, tanto do(a) magistrado(a) como servidor(a), possibilitando melhorias. Através dele se pode avaliar competências técnicas e comportamentais dos membros de uma equipe de trabalho (<https://blog.impulseup.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e/>, recuperado em 03 janeiro, 2022).

Tavares e Tavares (2017) destacam que o *feedback* é uma forma de se dar um retorno ao membro da equipe de trabalho em relação a seu desempenho e pode ocorrer durante a rotina de trabalho ou através de metodologias de avaliação de desempenho. Reforçam que quando se adota um sistema formal de avaliação de desempenho, tem-se indicadores mais encorpados, mas que tanto a avaliação formalizada como o *feedback* constante são processos através dos quais se fomenta o compartilhamento de informações entre os membros da organização.

Nos moldes apresentados por Marras e Tose (2012), tal análise consiste em um acompanhamento sistemático da performance das pessoas em seu trabalho. Uma ferramenta de gestão que de início visava monitorar o desempenho com base nas atividades desenvolvidas, mas posteriormente passou a analisar também os comportamentos e o potencial dos membros das equipes.

Considerando os objetivos que foram traçados no início de um determinado marco temporal (bimestre, semestre, ano, etc.) ou de projeto, por exemplo, o *feedback* constante, permite que sejam realizados ajustes no decorrer do período e também que se reconheça e estimule trabalhos que estejam sendo bem desempenhados, sem a necessidade de se aguardar a avaliação formal para fazê-lo (Halvorson et all, 2019).

Este tipo de *feedback* pode acontecer em reuniões semanais com a equipe, conversas individuais e, inclusive, em interações mais informais, dentro ou fora do ambiente laboral, como em uma pausa para um lanche ou café ou ainda a comemoração do aniversário de um membro a equipe. Tais intercâmbios possibilitam a identificação de pontos fortes e fracos dos integrantes da equipe e funciona como preparativo para o *feedback* formal (avaliação de desempenho periódica).

No âmbito do Poder Judiciário especificamente, a avaliação formal de desempenho varia conforme a estrutura e regimento de cada tribunal, considerando a prerrogativa de autogoverno assegurada pelo artigo 96 da Constituição Federal, que abarca a competência privativa dos tribunais para elaborar seus regimentos internos e dispor sobre a competência e o funcionamento dos respectivos órgãos jurisdicionais e administrativos (Figueiredo, 2014).

Comumente, a avaliação formal existe no período de vitaliciamento para os magistrados e de estágio probatório para os servidores públicos como pressuposto para alcançar as garantias da vitaliciedade (artigo 95, I, da Constituição Federal) e da estabilidade (artigo 41 da Constituição Federal), respectivamente. Tais circunstâncias reforçam a necessidade e importância do *feedback* informal.

Chaves (2011) pontua, no entanto, que uma equipe não pode ser avaliada apenas pelos resultados numéricos obtidos, pois precisa atender os fins para os quais foi criada. A autora registra que a avaliação deve fornecer informações sobre oportunidades de melhorias e que o processo se torna mais eficiente quando o líder avalia a equipe e esta se autoavalia.

Para Charan (2019) conhecer sua equipe requer uma avaliação rigorosa através de um eficiente sistema de *feedback*, mas também requer que o(a) gestor(a) seja um(a) bom(ao) ouvinte, para buscar a opinião e as ideias das pessoas. Destaca o autor que o líder que deixar de conhecer seu pessoal pode tomar decisões desastrosas.

Assevera ainda que não basta o(a) líder conhecer seu grupo de trabalho, a equipe também precisa conhecer o(a) líder, pois nos momentos de dificuldade, as pessoas irão à procura de um porto seguro e um(a) líder acessível projeta segurança ao time.

Existem também outras classificações de *feedback*. Há autores que os classificam como positivo e negativo, construtivo e destrutivo, de elogios, de incentivo, 360 graus, *feedback* sanduíche, dentre outros. No entanto, todos se enquadram entre os dois tipos acima destacados, sendo ajustada a forma de acordo com a necessidade de cada líder e equipe.

Dar e receber *feedback* não é uma tarefa simples, especialmente quando não se tem o treinamento adequado para tal desiderato, como acontece, em regra, com os profissionais do direito, no qual estão incluídos os magistrados e servidores do Poder Judiciário. Sabbag (2018) pontua que “sem treino não se aprende a lidar com *feedbacks*”.

Referido autor elenca algumas premissas para o adequado *feedback*: verdade com respeito ao outro; firmeza e assertividade, sem agressividade; intenção verdadeira de cooperar; percepção pelos sentidos, compreensão pela mente e afeto pelo coração (SABBAG, 2018, p. 264).

Citando Fela Moscovici, o autor compartilha características que reputa relevantes para dar e receber *feedbacks*, pontuando que receber é mais difícil que dar, pois pressupõe a aceitação da imperfeição humana e a disposição de buscar o aprimoramento constante para a vida (Sabbag, 2018).

Para dar *feedback* é importante ser descritivo e não avaliativo; específico e não genérico; compreensível com as necessidades de ambos os envolvidos. Deve-se, ademais, escolher um local e momento apropriado, validando e respeitando as emoções relacionadas.

Para receber *feedback* é imprescindível estar disposto a ouvir, por isso, não se pode interromper o interlocutor. Recomenda-se também que quem vai receber o *feedback* procure estar relaxado, respirando fundo e com atenção ativada para todo o processo de comunicação, verbal e não verbal. É necessário reconhecer os pontos válidos, sem reações imediatas. Sabbag (2018) recomenda que se precisar de tempo, peça-o ao seu interlocutor, sem receio. Essa é a premissa de verdade e respeito ao outro.

Feedback aproxima as pessoas e cria vínculos silenciosos (Sabbag, 2018). Ele qualifica as relações no ambiente de trabalho na medida em que há uma troca de intenções verdadeiras no sentido do aperfeiçoamento individual, que reflete na formação das equipes e, consequentemente, nas tarefas desempenhadas.

Enquanto ferramenta que pretende oferecer uma oportunidade de melhoria, o *feedback* se torna imprescindível quando se está diante de um desempenho insatisfatório (metas não atingidas, por exemplo). Manzoni e Barsoux (2019), sugerem que, nestes casos, aconteça uma

intervenção clara e focada, uma reunião de feedback, para que os membros da equipe possam juntos pontuar as falhas e sugerir atitudes diferentes, com base em dados, não em sentimentos ou impressões.

Destacam também que para cada integrante do grupo às vezes é necessária uma intervenção diferenciada, mas que é essencial antes de se cobrar ajustes que se defina quais os objetivos e o que se espera da equipe. Pontuam ainda que discussões cara a cara sobre desempenho de um membro da equipe costumam ser situações não muito confortáveis, tanto para o gestor como para o colaborador e isto acaba fazendo com que estas conversas sejam adiadas ou não aconteçam, deixando que o problema se perpetue e se agrave. Reconhecem que este tipo de abordagem envolve grande carga emocional, mas ressaltam que este investimento é necessário, diante dos resultados positivos que trazem.

Valcour (2019) escreve que, quando os problemas emergem, os gestores às vezes também se deixam levar pelo calor da emoção e fazem uso de conversas de *feedback* para extravasar no lugar de orientar, ou simplesmente adiam uma crítica por acreditar que será rebatida pelo colaborador. Para evitar tais situações, apresenta elementos que considera essenciais para uma conversa de *feedback*, passíveis de minimizar desconfortos.

O primeiro, é a intenção de ajudar o servidor a evoluir. O gestor precisa ter esta pretensão, se esta estiver ausente não será uma conversa de *feedback*. O segundo, é dar abertura ao servidor para se criar uma conexão entre ambos. Se na reunião apenas o gestor se manifestar sem dar espaço para uma interação, não se cria espaço para as novas perspectivas. O terceiro é manter uma mentalidade colaborativa, ou seja, chamar o servidor para participar da construção de soluções para os problemas.

Bielaszka-DuVernay (2019) traz o feedback como forma de reconhecer o valor das equipes. A autora registra que apesar dos líderes em geral reconhecerem que é importante dar *feedback* de reconhecimento à sua equipe, eles não sabem de fato como fazê-lo e destaca o que precisa ser observado quando do reconhecimento.

O elogio precisa vir para reforçar o tipo de comportamento que o gestor deseja ver com mais frequência e que o afago tenha ligação com os valores da organização. Pontua que receber uma recompensa pequena por um trabalho grande ou distribuir uma recompensa igual a trabalhos que exigiram esforços distintos, é um desestimulante e que, por isso, as melhores recompensas são as personalizadas.

Destaca que tão importante quanto fazer elogios e reconhecimentos a integrantes da equipe de forma isolada, também é fazê-lo para o grupo, em especial quando se atinge metas para as quais todos tiveram sua parcela de contribuição. O *feedback*, enfim, é um instrumento essencial para se otimizar a comunicação do gestor com a equipe e dos membros da equipe, mas também o é, para que o gestor possa se autoavaliar.

Chaves (2011) destaca que há estudos que comprovam que a sensação de pertencer faz o indivíduo se sentir motivado e quando se é ouvido e se participa das decisões para os ajustes nas estratégias de trabalho, se inclui todos da equipe. Todos se sentem participantes, tanto dos problemas, quanto dos resultados. A autora também reforça que um(a) gestor(a) comprometido dedica tempo para estar com sua equipe, não apenas se preocupando com a quantidade de tempo juntos, mas com sua qualidade.

3.O *feedback* como Ferramenta de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário.

Observa-se que o Poder Judiciário vem trabalhando para se modernizar. Exemplos disso são o processo judicial eletrônico, as audiências por videoconferências, o uso do *visual law* para comunicações internas e externas, dentre outras. Entretanto, como destaca Chaves (2011), as mudanças não são feitas por coisas ou *softwares*, elas são feitas por pessoas.

A autora pontua que tecnologias avançadas, requerem métodos de uso também avançados e que as pessoas precisam ser preparadas para manuseá-las, vez que não há *software* que substitua a cabeça pensante de um ser humano. Pontua que pelas tecnologias se paga caro e através delas apenas se tem a ilusão de que se é moderno, pois de fato elas não mudam hábitos. E, falando em Poder Judiciário, não mudam atitudes nem de servidores, nem de magistrados.

Interessante fazer referência, neste ponto, ao que ensina Bacellar (2013) sobre o recrutamento de magistrados(as) no Brasil. Ele traz que no concurso público de provas e títulos para o ingresso na magistratura brasileira há a exigência de três anos de experiência na atividade jurídica¹, o que é um óbice à seleção, mas que o legislador pretendeu que escolha recaísse dentre os pretendentes mais experientes que pudessem suportar as pressões próprias do ato de decidir.

Ocorre que os que conseguem lograr êxito nos certames não são os melhores julgadores e/ou os que tem mais experiência. Os aprovados são aqueles que se amoldaram a um perfil nominado de “concurseiro”, que no entendimento de Fontainha *et all* (2015) são os que se dedicam em decorar a letra da lei e a jurisprudência dominante do tribunal para o qual estão concorrendo; os que aceitam a corrente doutrinária que os membros da banca adotam e seguem carreira onde conseguirem aprovação.

O interesse em ingressar na magistratura segue o mesmo padrão daquele existente pelo ingresso no serviço público em geral, ou seja, os candidatos aprovados são aqueles que conseguiram uma melhoria educacional e que desejam os cargos, especialmente, pelas boas perspectivas salariais e estabilidade que o serviço público proporciona e que não há setor privado (Albrecht e Krawulski, 2011).

Assim, o perfil dos magistrados e servidores que logram aprovação tem esta base, alicerçada neste interesse maior. Por cento possuem amplo conhecimento jurídico vez que a seleção assim o exige, mas no exercício de suas atividades além dos conhecimentos técnicos-jurídicos, são necessárias outras habilidades, que devem ser desenvolvidas no âmbito da formação profissional após o ingresso na carreira.

Neste ponto é necessário destacar a criação da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM) pela Emenda à Constituição n. 45/04, com o objetivo de regulamentar os cursos oficiais para o ingresso e promoção na carreira da magistratura (artigo 105, §1º, I, da Constituição Federal).

Letteriello e Figueiredo (2020) reiteram que a ENFAM trabalha para contribuir para a formação do(a) magistrado(a) por meio da proposta de formação humanista, integral e interdisciplinar voltada para a prática jurisdicional. Registram que os(as) magistrados(as) que ingressaram no Poder Judiciário após a instalação e efetivo funcionamento da escola nacional passam obrigatoriamente por um curso de formação inicial e visitam disciplinas humanistas e gerenciais, mas os que ingressaram antes disso, não tiveram essa oportunidade.

A Resolução n. 2/2016, editada pela ENFAM, dispõe sobre os programas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados e regulamenta os cursos oficiais para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento de magistrados e de formadores. Em seu anexo, contempla conteúdos mínimos a serem obrigatoriamente observados nos programas de ingresso, formação inicial e continuada.

A gestão de pessoas é tema expressamente contemplado para a formação inicial (anexo II) e para a formação continuada (anexo III), especificamente no âmbito da administração da atividade judiciária (CNJ, 2016). Resta, portanto, que as Escolas Judiciais e a própria administração dos tribunais reconheçam a importância e relevância do tema para a atividade judicante e passem a investir em formações nessa temática, com o enfoque prático contemplado nas diretrizes pedagógicas da ENFAM e característico das formações profissionais.

Esta reflexão merece mais espaço também no Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão da cúpula administrativa do Judiciário, igualmente criado pela Emenda Constitucional n. 45/2004 e que tem a incumbência de exercer o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, fiscalizar o cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura (Figueiredo, 2014).

O CNJ tem sido responsável por estabelecer as políticas judiciárias que orientam a atividade dos tribunais. No âmbito da formação profissional de seus quadros, o CNJ editou a Resolução n. 111, de 6 de abril de 2010, que instituiu o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud).

Referido centro constitui-se em unidade administrativa do CNJ, com o propósito de coordenar e promover, em conjunto com os tribunais, a educação corporativa dos servidores do Poder Judiciário, a formação de multiplicadores e a qualificação profissional necessária ao aperfeiçoamento dos serviços judiciais e ao alcance dos objetivos estratégicos do Poder Judiciário (CNJ, 2010).

A Resolução n. 111 estabelece que para a consecução dos objetivos institucionais do CEAJud, o CNJ poderá estabelecer vínculos de cooperação e intercâmbio com órgãos e entidades públicas ou privadas, nacionais, estrangeiras ou multinacionais, no campo de sua atuação; bem como celebrar contratos com autoridades públicas nacionais ou estrangeiras e pessoas físicas e jurídicas especializadas (CNJ, 2010).

No âmbito do CNJ, destaca-se ainda a Resolução n. 159, de 12 de novembro de 2012, que dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário, e a Resolução n. 325, de 29 de junho de 2020, que dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e contempla o aperfeiçoamento da gestão de pessoas como um macrodesafio.

Referido normativo estabelece expressamente que é de responsabilidade de ministros, conselheiros, magistrados de primeiro e segundo graus, servidores e colaboradores do Poder Judiciário a execução da Estratégia Nacional do Poder Judiciário. Ou seja, embasamento normativo e mecanismos para fomento da gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário não faltam. A questão está posta. Resta, como dito alhures, que as Escolas Judiciais e a própria administração dos tribunais reconheçam a importância e relevância do tema para a atividade judicante e passem a investir em formações nessa temática.

Uma equipe que se comunica bem, realizando *feedbacks*, tanto formais como contínuos, e os ajustes para uma fluidez do trabalho, é uma equipe mais produtiva e mais feliz. A comunicação efetiva que o *feedback* proporciona promove esta valorização, criando um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Considerações finais

O estudo procurou trazer referências sobre a inovação e o uso da comunicação na gestão de pessoas, através do *feedback*. O artigo analisou doutrina relacionada ao assunto e debateu os benefícios em se investir nas pessoas no Poder Judiciário, através da aplicação adequada de técnicas de *feedback* como forma de tornar os(as) colaboradores(as) mais envolvidos com as ações.

O que se constata é que a comunicação é uma habilidade imprescindível para se desenvolver uma boa gestão, dessa maneira, torna-se relevante estabelecer o *feedback* como uma prática regular nas unidades judiciais e administrativas do Poder Judiciário, de modo a envolver e desenvolver equipes, refletindo dessa maneira, uma maior eficiência na prestação da atividade jurisdicional.

Neste sentido observa-se que o uso adequado do *feedback* na gestão de pessoas no Poder Judiciário pode otimizar tanto a prestação dos serviços, como fomentar a construção de um

ambiente saudável e feliz. Verificou-se, ademais, que já existe embasamento legal e normativo para fomento da gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Resta que as Escolas Judiciais e Administração dos Tribunais reconheçam a importância e relevância do tema para a atividade judicante e passem a investir em formações nessa temática.

Referências

- Albrecht, Pricila Anny Tomachski, Krawulski, Edite. (2011). *Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público*. Cad. psicol. soc. trab., São Paulo, v. 14, n. 2, p. 211-226. Recuperado em 23 dezembro, 2021 de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172011000200005&lng=pt&nrm=iso.
- Bacellar, Roberto Portugal (2016). *Administração judiciária – com justiça*. Curitiba: Editora InterSaberes.
- Bacellar, Roberto Portugal. (2013). *Juiz servidor, gestor e mediador*. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira.
- Batista, Francisco Eduardo Fontenele, Figueiredo, Luíza Vieira Sá de. (2021). *Liderança: Ativo Estratégico do Poder Judiciário*. ReJuB - Rev. Jud. Bras., Brasília, Ano 1, n. 1, p. 251-276, jul./dez. 2021. Recuperado em 03 janeiro, 2022 de <https://revistadaenfam.emnuvens.com.br/renfam/article/view/85/40>.
- Bielaszka-Duvernay, Cristina. (2019). *Reconheça um bom trabalho de maneira significativa*. In Halvorson, Heid Grant et al. (2019). *A arte de dar feedback*. Tradução de Marcelo Schild. Rio de Janeiro: Sextante.
- Emenda Constitucional n. 45, de 30 de dezembro de 2004* (2004). Brasília, DF. Recuperado em 04 janeiro, 2022 de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm.
- Resolução n. 111, de 6 de abril de 2010* (2010). Institui o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – CEAJud e dá outras providências. Conselho Nacional de Justiça. Brasília, DF. Recuperado em 17 setembro, 2022 de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://atos.cnj.jus.br/files/compilado013553202007115f0917790beea.pdf>.
- Resolução n. 159, de 12 de novembro de 2012*. (2012). Dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário. Conselho Nacional de Justiça. Brasília, DF. Recuperado em 17 setembro, 2022 de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_159_17102012_19112012145120.pdf.
- Resolução n. 240, de 9 de setembro de 2016*. (2016). Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Conselho Nacional de Justiça. Brasília, DF. Recuperado em 17 setembro, 2022 de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://atos.cnj.jus.br/files/compilado1906302021070160de1236aable.pdf>.
- Resolução n. 325, de 29 de junho de 2020*. (2020). Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Conselho Nacional de Justiça. Brasília, DF. Recuperado em 17 setembro, 2022 de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>. Acesso em 17 set. 2022.
- Resolução n. 395, de 7 de junho de 2021*. (2021). Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Conselho Nacional de Justiça. Brasília, DF. Recuperado em

- 19 dezembro, 2021 de
- <<https://atos.cnj.jus.br/files/original1259312021060960c0bb3333a4f.pdf>.
- Resolução n. 2, de 8 de junho de 2016.* (2016) Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados. Brasília, DF. Recuperado em 17 setembro, 2022 de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/102269/Res_2_2016_enfam_Atualizado2.pdf.
- Lei n. 10.973, de 2 de dezembro de 2004 (2004).* Brasília, DF. Recuperado em 20 dezembro, 2021 de www.planalto.gov.br.
- Charan, Ram et al. (2019). *Execução, a disciplina para atingir resultados*. Tradução Elaine Pepe. Rio de Janeiro: Alta Books editora.
- Chaves, Neuza Maria Dias. (2011). *Soluções em equipe*. Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 6 ed.
- Clementino, Marco Bruno Miranda, Lunardi, Fabrício Castagna. (2021). *Apresentação: A inovação, a sua importância, as suas diversas faces e os seus impactos*. In Clementino, Marco Bruno Miranda, Lunardi, Fabrício Castagna (coords.). (2021). *Inovação Judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto*. Brasília, Enfam, p. 14-22.
- Dantas, Marcelo Navarro Ribeiro. (2021) *Prefácio*. In Clementino, Marco Bruno Miranda, Lunardi, Fabrício Castagna (coords.). (2021). *Inovação Judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto*. Brasília, Enfam pp. 08-12.
- Ferreira, Aurelio Buarque de Holanda. (2010). *Mini Aurélio: o dicionário da Língua Portuguesa*. 8 ed. Curitiba: Positivo.
- Figueiredo, Luiza Vieira Sá de. (2014). *Gestão em Poder Judiciário. Administração Pública e Gestão de Pessoas*. Curitiba: CRV editora.
- Fortainha, F., Geraldo, P., Veronese, A., Alves, C. (2015). *O concurso público brasileiro e a ideologia concursista*. Revista Jurídica da Presidência. Brasília. v. 16 n. 110. Out. 2014/Jan. 2015 p. 671-702.
- Halvorson, Heid Grant et al. (2019). *A arte de dar feedback*. Tradução de Marcelo Schild. Rio de Janeiro: Sextante.
- Letteriello, Christiane Teresa Padoa, Figueiredo, Luiza Vieira Sá de. (2020). *Os desafios da prática jurisdicional: um estudo de caso no estado de Mato Grosso do Sul*. Revista CNJ, Brasília, v 4, n. 2. Recuperado em 03 janeiro, 2022 de <https://201.49.153.201/ojs/index.php/revista-cnj/article/view/158/64>.
- Manzoni, Jean-François, Barsoux, Jean-Louis. (2019). *A síndrome do fracasso inevitável*. In Halvorson, Heid Grant et al. (2019). *A arte de dar feedback*. Tradução de Marcelo Schild. Rio de Janeiro: Sextante.
- Marras, Jean Pierre e Tose, Marília de Gonzaga Lima e Silva. (2012). *Avaliação de desempenho humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Maximiano, Antônio Cesar Amaru. (2000). *Introdução à administração*. 5 ed. Ver e ampl, São Paulo: Atlas.
- Pereira Filho, João Lins. (1996). *Inovação e Criatividade em Organizações Brasileiras: um estudo piloto de casos nacionais*. (Dissertação de Mestrado). EAESP/FGV, São Paulo, SP, Brasil.
- Russo, Andrea Rezende. (2009). *Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário*. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul.
- Silva, Ana Cristina Monteiro de Andrade. (2020). *Gestão de pessoas no setor público: uma experiência do poder judiciário*. Curitiba: Alteridade Editora.
- Tavares, Ariane Serpeloni, Tavares, Felipe Matos. (2017). *Conversando sobre Desempenho: como o feedback e a avaliação de desempenho podem contribuir para os resultados da*

organização. Revista de Administração do Unisal, [S.l.], v. 7, n. 12, dez. 2017. ISSN 1806-5961. Recuperado em 24 dezembro, 2021 de <http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/599>.
Volcour, Monique. (2019). *O tipo de feedback que ajuda as pessoas a crescer*. In Halvorson, Heid Grant et al. (2019). *A arte de dar feedback*. Tradução de Marcelo Schild. Rio de Janeiro: Sextante.

Nota de final de texto

ⁱ Inserida pela Emenda Constitucional n.º 45/2004