



Administração Judiciária Inclusiva: O Desenvolvimento de Competências Socioemocionais como Instrumentos Necessários para o Acolhimento de Servidores Públicos LGBTI+

Diego Paolo Barausse/ENFAM

Aline Gomes dos Santos Silva/ENFAM

Outros termos relacionados à Administração da Justiça

RESUMO

O artigo tem como objetivo refletir a importância de a administração judiciária estimular, na gestão de pessoas, o desenvolvimento e a aplicação das denominadas competências socioemocionais pelos líderes das unidades jurisdicionais, juízes e juízas brasileiros. Destaca-se, em especial, o reconhecimento da diversidade e a necessidade de inclusão de servidores públicos gays, lésbicas, bissexuais, travestis, transexuais, intersexos e demais identidades plurais, promovendo, assim, um ambiente capaz de acolher os colaboradores em suas particularidades de gênero e orientação sexual.

Palavras-Chave: Administração Judiciária; Gestão de Pessoas; Competências Socioemocionais; Diversidade e Inclusão de Pessoas LGBTI+.

Introdução

Em 2024, segundo os dados da justiça em número do Conselho Nacional de Justiça, tramitam quase 84 milhões de processos no país (CNJ, 2024). Os juízes e as juízas brasileiros além de uma alta carga de trabalho, com o cumprimento de diversas metas e a obrigação de entregar uma resposta jurisdicional célere, precisam desempenhar a gestão de pessoas e funções administrativas em suas unidades de trabalho.

As magistradas e os magistrados líderes são convocados a entender os seus colaboradores não como máquinas que podem ser apartados de sentimentos, complexidades emocionais e individualidades inerentes à condição humana. Observa-se que o paradigma da eficiência, além de acarretar modificações na atividade fim dos magistrados, trouxe consideráveis mudanças nas funções atípicas do Poder Judiciário.

Neste contexto, é preciso que a administração judiciária passe a considerar o desenvolvimento das denominadas competências socioemocionais de questões intrapessoal e





interpessoal de suas equipes, tendo em mente as noções organizacionais que envolvem a função jurisdicional.

Assim, o artigo pretende refletir sobre o desenvolvimento das competências socioemocionais (*soft skills*) enquanto instrumentos de transformação da gestão de pessoas no Poder Judiciário em especial de servidores públicos LGBTI+¹.

As pessoas LGBTI+ enfrentam uma série de violências emocionais, físicas, psicológicas e verbais, bem como atos de intolerância, que às vezes começam em seu ambiente familiar e se estendem para outros setores da vida escolar, universitária, social e até mesmo profissional.

O conhecimento técnico dos membros do Poder Judiciário é necessário para garantir a pacificação da vida em sociedade. No entanto, a administração judiciária na contemporaneidade precisa considerar o ambiente de trabalho com as suas particularidades, inclusive as desigualdades e disparidades em face de grupos profissionais minorizados por sua identidade de gênero e de orientação sexual. O correto acolhimento da pluralidade de profissionais e demais colaboradores do sistema de justiça passa pelo desenvolvimento de competências socioemocionais, dentre elas a inclusão da diversidade e o acolhimento de servidores LGBTI+ em suas unidades.

O ensaio, por meio de uma revisão bibliográfica, sustenta que a inserção das competências socioemocionais (*soft skills*) por magistrados e magistradas, líderes e gestores de suas unidades jurisdicionais, pode estimular o acolhimento dos servidores públicos LGBTI+, pessoas dissidentes do padrão cisheteronormativo, evitando-se, assim, situações discriminatórias no Poder Judiciário brasileiro.

O texto foi estruturado em duas partes, além da introdução e das considerações finais: inicialmente, é traçado o perfil estratégico da gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário que assimila as habilidades socioemocionais. Argumenta-se, em seguida, que o desenvolvimento das competências socioemocionais pode promover a diversidade e a inclusão no Poder Judiciário, bem como desenvolver um ambiente capaz de acolher os colaboradores em suas particularidades de gênero e de orientação sexual.

A gestão de pessoas e o desenvolvimento de competências socioemocionais no Poder Judiciário brasileiro

A reforma administrativa desencadeada pela emenda constitucional n. 19/1998 trouxe profundas alterações no poder público do Brasil ao enfraquecer o modelo estatal burocrático, dando espaço para uma administração pública pautada na ideia de gestão (Bresser-Pereira,

¹ Renan Quinalha (2022) pontua que a sigla utilizada para designar a diversidade sexual e de gênero passou por mudanças no decorrer do desenvolvimento histórico e cultural do movimento para incluir novas expressões. O crescimento das letras decorre de lutas do movimento para visibilizar as múltiplas identidades de gênero e de orientações sexuais. Utiliza-se a sigla LGBTI+ porque tem sido comumente apresentada em textos e pesquisas ligadas à comunidade, referindo-se às pessoas gays, lésbicas, bissexuais, transgêneros, travestis, intersexos e o + significa o caráter aberto e em construção da comunidade que desafia a sociedade cisheteronormativa.





2017). As funções estatais ganharam contornos estratégicos na medida em que passaram a buscar resultados eficientes, por meio de uma administração gerencial e regulatória, e importaram os conceitos desenvolvidos na ciência da administração, bem como no mundo corporativo (Limberger; Giannakos, 2019).

A justiça brasileira, desde o começo dos anos 1990, já havia constatado a necessidade de entregar uma resposta célere diante das inúmeras demandas represadas nas unidades jurisdicionais em todo o país, tanto que, em 1995, por meio da Lei n. 9.099, foram instituídos os Juizados Especiais Cíveis e Criminais (Azevedo, 2001).

Desta forma, foram concebidos os primeiros sinais estratégicos no Poder Judiciário do país, mediante a inserção de critérios da oralidade, simplicidade, economia processual e celeridade, visando estimular a informalização de causas cíveis e alternativas penais diante de um Estado até então repressor e lento.

As reformas legais e constitucionais evidenciaram que os juízes voltados apenas para a atividade típica de ouvir as partes e proferir despachos, decisões interlocutórias e sentenças, sem preocupação com metas de produtividade e tampouco sistemas de controle realizados pelas corregedorias locais e nacional estavam em franco declínio (Vieira; Costa, 2013).

Essa mudança de paradigma na estrutura dos poderes estatais foi necessária porque a sociedade informatizada, a partir da evolução tecnológica e de um mundo em rede, fez surgir uma explosão de demandas nos tribunais brasileiros. Os interesses deixaram de ser apenas individuais ou decorrentes de relações jurídicas privadas. As ações em massa, de natureza coletiva e difusa, ganharam destaque nos meios de comunicação, causando congestionamentos processuais.

Agora, os juízes e as juízas são provocados a decidir sobre questões ligadas ao meio ambiente, saúde, assistência e previdência social, povos indígenas, comunidades quilombolas, demandas estruturais, cultura, diversidade sexual e de gênero, de modo que os seus membros precisam estar atentos aos movimentos sociais e em constante aprimoramento teórico.

Seguindo em uma perspectiva reformista, a emenda constitucional n. 45/2004, conhecida como a reforma do Poder Judiciário, buscou democratizar o sistema de justiça e implantar um perfil estratégico caracterizado pela gestão com eficiência, cumprimento de metas, fiscalização administrativa e financeira de todos os Tribunais e magistrados do país, por meio da criação de um órgão de cúpula e de envergadura constitucional, o Conselho Nacional de Justiça (Bezerra, 2022).

Para que o Estado siga atendendo às múltiplas expectativas dos cidadãos não basta o aprimoramento do texto constitucional, da legislação ordinária e o surgimento de novos instrumentos processuais, como as tutelas de urgência, o sincretismo do processo civil para fins de satisfação dos direitos do credor ou as medidas cautelares diversas da prisão. A gestão eficiente do sistema de justiça, além de acarretar modificações na atividade fim dos magistrados, acabou por demandar alterações nas suas funções administrativas e na gestão de pessoas.

Os colaboradores do sistema de justiça, sejam eles ministros, desembargadores, juízes, assessores, estagiários, técnicos e analistas judiciários, além da adequada resolução dos





conflitos, também desempenham variadas funções atípicas indispensáveis ao exercício da jurisdição (Arena Filho, 2016).

Neste contexto, o Conselho Nacional de Justiça editou a Resolução n. 240/2016 que instituiu a política nacional de gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário. O artigo 2º, inciso I, descreve a gestão de pessoas como o conjunto de políticas, métodos e práticas de uma organização voltados a propiciar condições para que os trabalhadores de uma instituição possam desenvolver o seu trabalho, favorecendo o desenvolvimento profissional, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos seus objetivos estratégicos (Brasil, 2016).

Roberto Portugal Bacellar destaca a gestão de pessoas no âmbito da administração judiciária como fundamental para o desenvolvimento de um serviço público mais eficiente. Os juízes e as juízas líderes devem aplicar técnicas de gerenciamento de equipes, pois a conjugação de competências técnicas e socioemocionais são traduzidas nos resultados pretendidos e efetivamente atingidos.

Houve, durante alguns anos, a afirmação de que magistrados não deveriam perder tempo com gestão, visão estratégica ou com os conhecimentos da ciência da administração. Entretanto, percebeu-se que, queira ou não, goste ou não, o juiz precisa ter, além do conhecimento técnico-jurídico, conhecimentos básicos de gestão, até porque, no relacionamento com os servidores, é visto como quem deverá orientar e gerir o funcionamento do juízo a que responde. Questões envolvendo análise do clima organizacional, motivação, liderança, relacionamento interpessoal, comunicação, estímulo aos desempenhos e à inovação fazem parte da atividade do magistrado da pós-modernidade. A nova teoria humanista da administração valoriza a pessoa humana como valor fundamental de qualquer instituição que queira prestar um serviço de qualidade (Bacellar, p. 31, 2013).

Os magistrados e as magistradas passaram a estruturar os seus gabinetes, montar as suas equipes de assessoria, liderar e dialogar com vários servidores integrantes das respectivas unidades, promover a gestão de metas, a direção dos fóruns, organizar as atividades de limpeza e manutenção dos prédios públicos e realizar processos seletivos. Igualmente, foram convocados a pensar em técnicas de produtividade para atender as metas do CNJ e ao plano estratégico. Exercem, ademais, permanentemente, a função correicional do foro judicial e extrajudicial em comarcas, seções e unidades judiciárias.

Segundo os dados do CNJ, existem mais de 18 mil magistrados e magistradas e 275 mil servidores responsáveis pela gestão de quase 84 milhões de processos que tramitam na justiça brasileira (CNJ, 2024). Neste contexto de litigiosidade crescente fica evidenciada a gestão de pessoas e a inserção de capacidades socioemocionais no Poder Judiciário, aliadas ao conhecimento técnico, como peças fundamentais para oferecer um serviço ágil, eficaz e de qualidade.

Partindo dessa perspectiva, as noções de *soft skill* surgiram no final da década de 60 e início da década de 70, do século XX, nas forças armadas americanas. Naquela época percebeu-se que o sucesso das tropas estava relacionado à capacidade de liderança da equipe, isto é, o êxito no uso da força estava interligado à organização dos soldados (Wright, 2018).





As *soft skills* ou capacidades suaves não decorrem de um pensamento sistematizado e de estudo doutrinário. As competências socioemocionais exigem autoconhecimento para lidar com a gestão de pessoas e promover a liderança. É preciso ter coragem para olhar dentro de si (capacidade intrapessoal) e a aptidão para ouvir de maneira empática, compreensiva e acolhedora as demandas de outrem (aprimoramento interpessoal) (Gomes, Segura e Graf, 2022).

As competências socioemocionais exigem a compreensão de aspectos subjetivos das pessoas e de sua personalidade, como a empatia, a comunicação, a escuta ativa, a capacidade de se adaptar às mudanças, bem como reconhecer a diversidade e garantir a inclusão de pessoas plurais (Paranhos, Willerding; Lapolli, 2022).

Magistrados e magistradas detentores de capacidades socioemocionais são assertivos e entendem que a falibilidade é uma condição humana. É preciso aprimorar os mecanismos de comunicação, reconhecendo que, além das qualidades profissionais, da obrigação de movimentar a máquina judiciária com celeridade e da busca por resultados, existe alguém com a sua subjetividade que demanda um olhar humanizado.

Paulo Yazigi Sabbag destaca que a assertividade é uma das várias ferramentas que o gestor deve construir em um ambiente de trabalho, exprimindo opiniões e atribuições de tarefas de modo acessível, comprometido e com sentimento socialmente adequado.

No processo de comunicação, a assertividade é necessária. No desenvolvimento de equipe, a assertividade impulsiona o grupo e promove a equipe. Na resiliência, a assertividade se relaciona com a autoeficácia e com a competência social. Nos projetos, em ambiente de risco e de incerteza, a assertividade reduz a vacilação, o retrocesso em decisões e a ação tímida e contida (2018, p. 272).

O gestor, no âmbito Poder Judiciário, desenvolve as competências socioemocionais quando tem a capacidade de superar os formalismos e distanciamentos equivocadamente difundidos em decorrência das funções desempenhadas, construindo pontes de comunicação com os servidores, estagiários, colaboradores das unidades judiciais, outros operadores do sistema de justiça e usuários.

Da mesma forma 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, os magistrados e as magistradas precisam aprimorar a capacidade de inter-relacionamentos porque, em muitos momentos, a disputa judicial pode ser resolvida com simples diálogo dado apenas pelas regras de adequada convivência social e potencializadas pela comunicação.

O desenvolvimento das competências socioemocionais também propicia aos magistrados e as magistradas a ampliação da capacidade de comunicação com outras instituições responsáveis pela promoção da justiça, como o Ministério Público, a Ordem dos Advogados do Brasil, a Defensoria Pública, os Conselheiros Tutelares, os Conselhos das Comunidades, os Delegados de Polícia e os demais órgãos de segurança pública.

Assim, o entrelaçamento do conhecimento jurídico com as habilidades socioemocionais passou a ser disseminado no setor público, de modo que a efetividade do trabalho dos juízes e





das juízas demanda a capacidade de liderança e de gestão de suas unidades. A aprovação externa e/ou interna de um serviço público de qualidade passa pela assimilação das capacidades emocionais relacionadas à criatividade, comunicação eficiente, colaboração, gerenciamento do tempo, reconhecimento da diversidade e inclusão no Poder Judiciário.

O reconhecimento da diversidade e inclusão enquanto competências socioemocionais de acolhimento de servidores LGBTI+

No Brasil, o Supremo Tribunal Federal tem sido o responsável por garantir os direitos de pessoas LGBTI+. As minorias sexuais e de gênero podem formalizar os seus vínculos de afeto, adotar crianças e adolescentes e constituir suas famílias (STF, 2011). Ademais, foram assegurados os direitos previdenciários, de saúde e assistência social e houve o reconhecimento da autodeterminação em favor de pessoas *trans* que passaram a retificar o nome de acordo com sua identificação pessoal, além de outras garantias civis (STF, 2018).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) existem quase 3 milhões de pessoas que se identificam como LGBTI+ e essas pessoas todos os dias enfrentam inúmeros desafios e preconceitos no Brasil (IBGE, 2023).

É preciso dizer que as pessoas LGBTI+ experienciam violências no ambiente familiar, algumas são expulsas de casa e abandonam a vida escolar. Uma pequena parcela, quando consegue chegar às universidades brasileiras, sofre com a invisibilidade de suas existências (Araújo, 2022). A grande maioria delas têm a identidade de gênero e o nome social negados, baixa empregabilidade formal, raramente ingressam em carreiras públicas e sofrem discriminações para acessar serviços estatais (ANTRA, 2023).

A iniciativa privada e o funcionalismo público são formados por pessoas e todas elas trazem as suas experiências sociais para o ambiente profissional, inclusive os seus preconceitos e discriminações (Pompeu; Souza, 2019).

Neste contexto, em 2022, uma pesquisa nacional encomendada pela empresa Havaianas e desenvolvida pelo instituto de pesquisas Datafolha em parceria com a *All Out*, Ong global, revelou que 40% das pessoas que se identificam como LGBTI+ afirmam que se sentem rejeitadas no mercado de trabalho. Devido à falta de inclusão, 58% dizem que tiveram que se adaptar ao mercado informal. Ainda, 30% desses profissionais não falam publicamente sobre sua orientação sexual ou identidade de gênero no trabalho (FORBES, 2022).

Os dados estatísticos levantados a respeito dos profissionais LGBTI+ evidenciam que o ambiente de trabalho replica, em todas as suas esferas, o que Adilson José Moreira descreve como teoria da discriminação organizacional (2020, p. 483). Essa teoria parte da hipótese de que tanto o setor privado quanto o público, mesmo repreendendo comportamentos intencionalmente discriminatórios, possuem uma cultura inconsciente de discriminação pautada em estereótipos responsáveis por interditar o acesso de pessoas plurais ao mercado de trabalho (Moreira, 2020, p. 490).

A realidade na organização administrativa da justiça brasileira segue um percurso semelhante. Os servidores assim como os magistrados são, em sua grande maioria, pessoas cisgêneras, heterossexuais, brancas, casadas ou em união estável. É possível, no entanto,





perceber a existência de profissionais atravessados por múltiplos marcadores de raça, gênero e orientação sexual bastante diversificados (CNJ, 2023).

A participação de mulheres representa 54,6% enquanto dos homens representa 45,1% de servidores e 0,2% preferiram não informar. Quanto à identidade de gênero dos servidores do Poder Judiciário, 95,9% são pessoas cisgêneras. Um grupo de 0,4% de pessoas que se reconhecem como transgêneras, agêneros e gênero fluido. Há um grupo de 2,8% que preferiu não informar e ainda 0,7% que indicou outra identidade que não as reunidas como opções da pergunta. No que diz respeito à orientação sexual, 93,2% dos(as) servidores(as) apontaram ser heterossexuais; 3,5% disseram ser homossexuais; 1,8% preferiram não indicar orientação sexual; e 1,3% informaram ser bissexuais. No que se refere ao estado civil, 65,8% dos servidores são casados com pessoa de outro gênero. 2% das pessoas são casadas ou vivem em união estável com pessoas do mesmo gênero. Entre os homens, a maioria é casado 71,2%. São 22,1% de pessoas solteiras e 8,4% de divorciados. Os servidores do Poder Judiciário são predominantemente brancos (70,2%), enquanto apenas 26,5% apontaram ser negros(as), sendo, dentre eles, 23,5% pardos(as) e 3,0% pretos(as).

Ainda que vivências heterossexuais sejam significativamente maiores no ambiente profissional, inclusive na esfera pública, com o reconhecimento dos direitos LGBTI+ tornou-se cada vez mais frequente os profissionais declararem abertamente a sua identidade de gênero ou orientação sexual, evidenciando que o ambiente de trabalho é feito por múltiplas pessoas merecedoras de acolhimento e respeito.

Deste modo, nem todos os profissionais se inserem em um padrão cisheteronormativo e para o desenvolvimento de vínculos amistosos a sexualidade pode ser compartilhada durante a vida profissional de pessoas LGBTI+. O reconhecimento da diversidade no ambiente de trabalho anuncia que as pessoas vivenciam suas experiências particulares, sociais e profissionais de maneira conjugada.

Nesse sentido, William Roslindo Paranhos, Inara Antunes Vieira Willerding e Édis Mafra Lapolli destacam que

a sexualidade é um aspecto subjetivo que se apresenta de diferentes formas nas existências humanas e secularmente encarado como sendo algo pertencente, tão somente, à vida privada. O atual contexto demonstra absolutamente o contrário, haja vista que a saída do armário se fez e se faz a cada dia, possibilitando que as pessoas vivam e experienciem a diversidade sexual em seu cotidiano. No entanto, observa-se também um ostensivo movimento reativo que culmina em ações de preconceito e discriminação, por parte de uma parcela intolerante da sociedade, que também se estabelece dentro do ambiente de trabalho. Tal fato faz com que as organizações tenham que se responsabilizar pela pauta e desenvolver mecanismos específicos para gerir essa parcela específica da diversidade dentro de seu ambiente (2022, p. 168).

A identidade de gênero e a orientação sexual não podem ser desprezadas nas relações interpessoais do meio profissional. As pessoas em suas diferentes relações trocam experiências sentimentais, dialogam, rompem as barreiras do universo corporativo até como forma de construção dos laços profissionais para se atingir metas desenvolvidas nas respectivas unidades.





Líderes e gestores devem, portanto, aperfeiçoar as competências socioemocionais consistente no reconhecimento dessa multiplicidade de perfis profissionais. É necessário compreender que as equipes diversas são mais criativas e inovadoras. Ora, se o Poder Judiciário reconhece na sua atividade fim os direitos de pessoas LGBTI+ o mesmo movimento precisa acontecer no ambiente interno, fazendo com que profissionais diversos e tão competentes quanto pessoas cisheterossexuais ingressem em condições de igualdade no funcionalismo público.

A diversidade sexual e de gênero, paulatinamente, foi ganhando espaço na esfera organizacional da justiça brasileira. A Resolução n. 240/2016 do CNJ aderiu como princípios da política nacional de gestão de pessoas as práticas em gestão pautadas, entre outros, pela ética, cooperação, eficiência, eficácia, efetividade, isonomia, publicidade, mérito, transparência e respeito à diversidade (CNJ, 2016).

Em 2018, visando a promoção da pluralidade no funcionalismo público, o CNJ autorizou que os servidores LGBTI+, em especial as pessoas trans e travestis usuárias dos serviços, magistrados, estagiários, servidores e os trabalhadores terceirizados fizessem uso do nome social em seus registros funcionais, sistemas e documentos do Poder Judiciário (CNJ, 2018).

Mais recentemente e ainda com foco em gestão, o CNJ tem exercido grande contribuição no sentido de promover mulheres em condição de especial vulnerabilidade econômico-social no interior da organização judiciária, recomendando aos respectivos Tribunais que reservem percentual de vagas nos contratos de prestação de serviços continuados e terceirizados para mulheres, incluindo as mulheres trans e travestis, na forma da Resolução n. 497 do CNJ (CNJ, 2023).

Mesmo com alguns avanços na implantação de políticas judiciárias de promoção da diversidade sexual e de gênero na cultura organizacional do Poder Judiciário, as iniciativas ainda são bastante tímidas, uma vez que o sistema de justiça, conforme dados descritos acima, tem como matriz a heterossexualidade compulsória (Butler, 2019).

Ora, se a força de trabalho do Poder Judiciário é majoritariamente cisgênera e heterossexual, a promoção e a inserção da diversidade sexual e de gênero pode ser realizada através de cursos específicos de capacitação em habilidades socioemocionais, envolvendo desde a cúpula da administração judiciária até os prestadores de serviços terceirizados. Trata-se de uma proposta necessária para fins de disseminar a cultura de respeito e de inclusão de colaboradores do Poder Judiciário que se identificam como pessoas LGBTI+.

A Escola da Magistratura do Paraná (EMAP) é uma das precursoras no desenvolvimento de cursos de formação continuada para magistrados com o objetivo de desenvolver as habilidades emocionais. A formação utiliza estratégias e princípios da justiça restaurativa e estimula competências que ajudam a lidar com as próprias emoções responsáveis por influenciar na rotina de trabalho e nas demandas cotidianas do Poder Judiciário. Estimula, ademais, a fala autêntica e a escuta ativa, a responsabilidade, a reintegração e faz análise a respeito do pensamento binário e de julgamentos baseados em estereótipos (EMAP, 2023).

Diante da inserção de um perfil gerencial na justiça brasileira, os servidores e magistrados precisam atingir o cumprimento de metas geralmente vinculadas à prestação





jurisdicional célere e eficiente. Em qualquer posto de trabalho, porém, as pessoas não são apenas números, tornando-se fundamental estimular um ambiente de trabalho saudável por meio de interações e relações que vão além do conhecimento técnico-jurídico.

As carreiras públicas possuem a característica da estabilidade e os servidores podem conviver muitos anos de suas vidas em uma mesma unidade jurisdicional. Assim, cabe ao juiz gestor estar atento ao desenvolvimento constante das competências emocionais relacionadas com o acolhimento de profissionais em todas as suas particularidades, trazendo benefícios ao ambiente de trabalho e a saúde mental dos colaboradores.

É papel das organizações públicas e privadas acolherem as pessoas que se declaram abertamente gays, lésbicas, bissexuais, transexuais, travestis, intersexos e outras identidades plurais para se obter os benefícios que essa abertura pode proporcionar ao ambiente de trabalho. Pessoas felizes, aceitas nas organizações profissionais reverberam comprometimento e quem ganha no funcionalismo público são os seus usuários.

É preciso, pois, focar no desenvolvimento de ações que combatam o preconceito por orientação sexual e identidade de gênero nas empresas e no Estado, inserindo, nesse contexto, o Poder Judiciário. O maior desafio imposto ao Poder Judiciário é visibilizar os servidores públicos LGBTI+ na agenda da comunicação organizacional e expandir a participação de profissionais plurais em mundo administrativo fortemente branco, cisgênero e heterossexual.

Conclusões e Recomendações

O Conselho Nacional de Justiça tem a missão de estimular e fiscalizar o desenvolvimento de políticas públicas judiciárias de gestão que privilegiem, para além da qualificação técnica de seus magistrados, a utilização concreta de habilidade emocionais, visando promover o respeito à diversidade e à inclusão de pessoas dissidentes do mundo cisheteronormativo.

A inserção das competências socioemocionais no setor público, em especial a inclusão de pessoas gays, lésbicas, bissexuais, travestis, transexuais, intersexos e demais identidades é uma exigência em face da justiça brasileira maciçamente branca, cisgênera, heterossexual, conforme demonstram as pesquisas do perfil sociodemográfico do Poder Judiciário em 2023.

O reconhecimento da diversidade e da inclusão, portanto, é capaz de promover efeitos positivos na vida pessoal dos servidores públicos LGBTI+, que convivem com histórico de preconceito familiar, escolar e social, bem como contribuir para um ambiente profissional mais saudável em favor de todos.

O acolhimento de servidores plurais e o combate a comportamentos discriminatórios podem mudar radicalmente a vida pessoal com reflexos positivos na esfera profissional dos servidores, estimulando um ambiente livre de violências individuais, simbólicas e institucionais.

Assim, juízes e juízas gestores, despidos de formalismos e que privilegiem comportamentos assertivos, abertos ao diálogo e com olhar empático, comprometidos com a pluralidade e a particularidade das pessoas, podem transformar as suas unidades, contribuindo





para que a administração da Justiça se torne mais inclusiva, íntegra e preocupada em promover a dignidade humana de todas as pessoas, usuários e prestadores de serviço público.

Na seleção de futuros magistrados é necessário pensar em diretrizes para que os membros do Poder Judiciário tenham sério comprometimento com tais habilidades que, como visto, são inerentes aos seres humanos e as vezes dependem de estímulo para o seu desenvolvimento.

Cabe à cúpula da administração judiciária promover efetivamente um ambiente organizacional livre de preconceitos e processos de desconstrução de um serviço público estruturado a partir da lógica cisheteronormativa. Quando essa obrigação for efetivamente alcançada, as unidades jurisdicionais e os respectivos gestores, juízes e juízas e Tribunais, passarão a dar exemplos de empatia e responsabilidade tanto dentro quanto fora das organizações públicas.

Referências

Araújo, M. C. dos P. (2022). *Pedagogias das travestilidades*. Editora Civilização Brasileira.

Arena Filho, P. R. (2016). *O juiz gestor: entre o imaginário e a realidade*. (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Direito de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo).

Azevedo, R. G. de. (2001). Juizados especiais criminais: uma abordagem sociológica sobre a informatização da justiça penal no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 16(47), 97-110.

ANTRA (Associação Nacional de Travestis e Transexuais), & ABGLT (Associação Brasileira de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Intersexos). (2023). *Mortes e violências contra LGBTI+ no Brasil: Dossiê 2022*. Acontece Arte e Política LGBTI+. Disponível em <https://observatoriomorteseviolenciaslgbtibrasil.org/wp-content/uploads/2023/05/Dossie-de-Mortes-e-Violencias-Contra-LGBTI-no-Brasil-2022-ACONTECE-ANTRA-ABGLT.pdf>

Bacellar, R. P. (2013). *Juiz servidor, gestor e mediador*. Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira.

Bezerra, A. A. S. (2022). Reforma do judiciário em um Brasil dependente: justiça aberta como alternativa ao consenso de Washington. In A. Leonídio, A. R. de A. Junior, & E. de O. Andrade (Orgs.), *Brasil: 200 anos de (in)dependência (1822-2022)* (pp. 176-195). Hucitec.

Brasil. Conselho Nacional de Justiça. (2023). *Relatório resultados parciais do censo do poder judiciário 2023*. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/09/relatorio-do-censo-de-2023.pdf>





Brasil. Conselho Nacional de Justiça. (2009). *Resolução do CNJ nº 75/2009*. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/100>

Brasil. Conselho Nacional de Justiça. (2016). *Resolução do CNJ nº 240/2016*. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342>

Brasil. Conselho Nacional de Justiça. (2018). *Resolução nº 270/2018 do CNJ*. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2779>

Brasil. Conselho Nacional de Justiça. (2021). *Resolução nº 423/2021 do CNJ*. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4147>

Brasil. Conselho Nacional de Justiça. (2023). *Resolução nº 497/2023 do CNJ*. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5048>

Brasil. Conselho Nacional de Justiça. (2023). *Resolução nº 525/2023 do CNJ*. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5277>

IBGE. (2019). *Em pesquisa inédita do IBGE, 2,9 milhões de adultos se declararam homossexuais ou bissexuais em 2019*. Disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/noticias/33785-em-pesquisa-inedita-do-ibge-2-9-milhoes-de-adultos-se-declararam-homossexuais-ou-bissexuais-em-2019>

Brasil. Supremo Tribunal Federal. *ADI – Ação Direta de Inconstitucionalidade. Processo 4.275*. Órgão Julgador: Tribunal Pleno. Relator: Ministro Marco Aurélio. Disponível em <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=749297200>

Brasil. Supremo Tribunal Federal. **ADI – Ação Direta de Inconstitucionalidade. Processo 4.277*. Órgão Julgador: Tribunal Pleno. Relator: Ministro Ayres Britto. Julgado em 05.05.2011*. Disponível em <http://www.stf.jus.br>

Bresser-Pereira, L. C. (2017). Reforma gerencial e legitimação do Estado-social. *Revista de Administração Pública*, 51(1), 149-157.

Butler, J. (2019). *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade* (R. Aguiar, Trad., 18a ed.). Civilização Brasileira.

EMAP-PR. (2024). *Curso de formação continuada “Aperfeiçoando as habilidades emocionais”*. Disponível em <https://www.emap.com.br/curso/aperfeiçoando-habilidades-emocionais/>

Forbes. (2022). *Pesquisa da Havaianas mostra situação dos profissionais LGBTQIA+*. Disponível em <https://forbes.com.br/forbesesg/2022/09/pesquisa-da-havaianas-mostra-situacao-dos-profissionais-lgbtqia/>





Gomes, J. C. da S., Graf, P. M., & Segura, L. G. B. (2022). Habilidades socioemocionais e o magistrado gestor: as soft skills como competências para a liderança organizacional. *Revista CNJ*, 6(01), 85-94.

Limberger, T., & Giannakos, D. B. S. (2019). O princípio constitucional da eficiência e a transparência, analisados sob a ótica do custo da justiça: como aprimoramento da responsabilidade da entrega da prestação jurisdicional. *Revista CNJ*, 3(1), 96-105.

Moreira, A. J. (2020). *Tratado de direito antidiscriminatório*. Editora Contracorrente.

Paranhos, W. R., Willerding, I. A. V., & Lapolli, É. M. (2022). E essa tal gestão da diversidade? Com a palavra, as pessoas não-cisheterossexuais. *Revista Direito e Sexualidade*, 3(2), 166-188.

Pompeu, S. L. E., & Souza, E. M. de. (2019). A discriminação homofóbica por meio do humor: naturalização e manutenção da heteronormatividade no contexto organizacional. *Revista Organizações & Sociedade*, 26(91), 645-664.

Quinalha, R. (2022). *Movimento LGBTI+: uma breve história do século XIX aos nossos dias*. Autêntica.

Sabbag, P. Y. (2018). *Competências em gestão*. Alta Books Editora.

Vieira, L. J. M., & Costa, S. G. da. (2013). Liderança no judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. *Revista de Administração Pública*, 47(4), 927-948.

Wright, J. (2018). *The origin of soft skills*. JoeJag - Just Another Dev. Disponível em <https://code.joejag.com/2018/the-origin-of-soft-skills.html>

