

DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO PODER JUDICIÁRIO: O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS (*HARD SKILLS*) E SOCIOEMOCIONAIS (*SOFT SKILLS*) COMO FERRAMENTA DE ACOLHIMENTO DE SERVIDORES PÚBLICOS LGBTI+

DIVERSITY AND INCLUSION IN THE JUDICIARY: THE DEVELOPMENT OF TECHNICAL SKILLS (HARD SKILLS) AND SOCIO-EMOTIONAL SKILLS (SOFT SKILLS) AS A TOOL TO WELCOME LGBTI+ PUBLIC SERVANTS

Luiza Vieira Sá de Figueiredo¹

Professora do Mestrado Profissional em Direito e Poder Judiciário
(ENFAM, Brasília/DF, Brasil)

Diego Paolo Barausse²

Mestre em Direito e Poder Judiciário (ENFAM, Brasília/DF, Brasil)

ÁREA(S): antidiscriminação; diversidade e inclusão; Poder Judiciário.

RESUMO: O artigo tem como objetivo refletir a importância de o Poder Judi-

¹ Docente e Orientadora permanente do Programa de Mestrado Profissional em Direito e Poder Judiciário da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM). Formadora da ENFAM, em programas de formação inicial, continuada e EaD. Coordenadora do grupo de pesquisa Jurisdição em Fronteiras do Mestrado profissional da ENFAM. Pesquisadora voluntária do grupo CADEF da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Docente e Orientadora voluntária do Mestrado em Estudos Fronteiriços da UFMS/*Campus* Pantanal. Pós-Doutora em Democracia e Direitos Humanos pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Doutora em Ciências Humanas pela Universidade de São Paulo. Mestre em Direito Penal e Garantismo pela Universidade de Girona. Pós-Graduada em Teoria do Estado e das Relações Sociais. Pós-Graduada em Gestão Pública. MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público. Juíza de Direito no Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS). *E-mail:* luizavisa@hotmail.com. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/4457955869055109>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6407-3570>.

² Juiz de Direito no Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR). Professor de Prática Penal da Escola da Magistratura do Paraná (EMAP). Professor da Escola Judicial do Paraná (EJUD-PR). Pós-Graduado em Direito Penal e Criminologia pelo Instituto de Criminologia e Política Criminal (ICPC). Pós-Graduado em Direito Penal e Processo Penal pela Universidade Gama Filho. *E-mail:* diegobarausse@hotmail.com. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/2997178482154687>. Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-3994-7053>.

ciário estimular o desenvolvimento e a aplicação das denominadas competências técnicas e socioemocionais pelos gestores 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, a partir do direito da antidiscriminação, enquanto ferramenta de aprimoramento teórico, promovendo, assim, um ambiente capaz de acolher os colaboradores em suas particularidades de gênero e orientação sexual.

ABSTRACT: *The article aims to reflect the Judiciary's importance in stimulating the development and application of so-called technical and socio-emotional skills by managers of Brazilian jurisdictional units and judges. Particularly noteworthy is the recognition of diversity and the need to include public servants who are gay, lesbian, bisexual, travestis, trans, intersex, and other plural identities, based on the right to anti-discrimination, as a tool for theoretical improvement, promoting, thus, an environment capable of welcoming employees in their gender and sexual orientation particularities.*

PALAVRAS-CHAVE: competências técnicas e socioemocionais; direito da antidiscriminação; diversidade e inclusão de pessoas LGBTI+; Poder Judiciário.

KEYWORDS: *technical and socio-emotional skills; right to anti-discrimination; diversity and inclusion of LGBTI+ people; judiciary.*

SUMÁRIO: Introdução; 1 Administração judiciária gerencial pautada pelas competências técnicas e socioemocionais; 2 O direito da antidiscriminação como ferramenta técnica para juízes gestores; 3 Diversidade e inclusão no Poder Judiciário brasileiro; Considerações finais; Referências.

SUMMARY: *Introduction; 1 Managerial judicial administration guided by technical and socio-emotional skills; 2 The right to anti-discrimination as a technical tool for managerial judges; 3 Diversity and inclusion in the Brazilian judiciary; Final considerations; References.*

INTRODUÇÃO

A ideia de que os profissionais e líderes não devem misturar a vida privada com o ambiente profissional vai perdendo força no mundo corporativo contemporâneo. Hoje, as grandes empresas e as instituições públicas, repletas de funcionários plurais, têm percebido a importância de as pessoas serem compreendidas de maneira sistêmica com os seus desejos, sentimentos, frustrações e expectativas tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional (FERRAZ; MUNCH, 2021).

A iniciativa privada e o Poder Público estratégicos são convocados a entender os seus colaboradores não como máquinas que podem ser apartados de sentimentos, complexidades emocionais e individualidades inerentes à condição humana.

Diante de um Poder Judiciário com uma agenda focada em gestão estratégica e entrega de resultados, estimulados pelo Conselho Nacional de Justiça, juízes e juízas não podem mais se limitar a cuidar dos seus processos isoladamente nos edifícios dos fóruns e tribunais espalhados pelo país.

Com alta carga de trabalho, cumprimento de metas, a obrigação de entregar uma resposta jurisdicional célere, pilhas de processos ou milhares de movimentos decorrentes da informatização processual, inúmeras audiências virtuais, não se discute a importância de os magistrados e as magistradas buscarem o aperfeiçoamento técnico. Os juízes e juízas gestores, todavia, precisam desenvolver competências socioemocionais na administração de questões intrapessoal e interpessoal de suas equipes, tendo em mente as noções organizacionais que envolvem a função jurisdicional nas suas mais variadas facetas.

O profissional consciente de seu papel deve ter habilidade com a gestão de recursos humanos e governança, acolher pessoas diversas que integram a sua unidade jurisdicional, estar disposto a compreender seus relacionamentos, dilemas, mediante diálogo acolhedor, estimulando uma organização pautada na empatia e na inclusão.

Partindo dessa perspectiva, o artigo faz uma análise bibliográfica sobre as competências técnicas (*hard skills*) e as competências socioemocionais (*soft skills*) enquanto ferramentas de transformação do exercício típico³ e atípico⁴ da função jurisdicional.

É preciso aliar o conhecimento jurídico, consistente na compreensão de desigualdades e disparidades em face de grupos profissionais minorizados por sua identidade de gênero e orientação sexual, por meio do direito da antidiscriminação como técnica indispensável de promoção de competências

³ Considera-se a função típica dos tribunais e de seus juízes o ato de julgar, aplicar o direito ao caso concreto submetido a julgamento do Poder Judiciário.

⁴ Considera-se a função atípica dos tribunais e de seus juízes o ato de gerir, administrar, que, segundo Henri Fayol, inclui as funções de planejamento, organização, direção e controle.

socioemocionais, dentre elas a inclusão da diversidade e o acolhimento de servidores LGBTI+ em suas unidades⁵.

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 espalham para outros setores da vida escolar, universitária, social e até mesmo profissional.

Por isso, o desenvolvimento de 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, desde que aliadas à qualificação técnica (*hard skills*), por meio das reflexões proporcionadas pelo direito da antidiscriminação, evitando-se, assim, situações discriminatórias no Poder Judiciário brasileiro.

O texto está estruturado em três partes. Inicialmente, é traçado o perfil gerencial e estratégico do Poder Judiciário que assimila as noções de competências técnicas e socioemocionais. Em seguida, é apresentado o direito da antidiscriminação como instrumento de aprimoramento técnico para juízes e juízas gestores nas respectivas unidades. Pretende-se demonstrar, por fim, que o desenvolvimento de competências socioemocionais pode promover a diversidade e a inclusão no Poder Judiciário.

1 ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA GERENCIAL PAUTADA PELAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E SOCIOEMOCIONAIS

No final do século XX, a partir da experiência norte-americana e de países europeus, o Poder Público brasileiro sofreu alterações ao enfraquecer o modelo estatal burocrático, dando espaço para uma Administração Pública estruturada pela ideia de gestão (BRESSER-PEREIRA, 2017). Esse novo

⁵ 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 com o objetivo de incluir novas expressões. A sigla expandiu por meio de lutas e disputas dentro da comunidade e busca dar visibilidade às múltiplas identidades de gênero e orientações sexuais. Optou-se, então, pela utilização da sigla LGBTI+ porque tem sido comumente utilizada em textos e demais 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.

panorama foi pensado através de experiências da iniciativa privada e que tinham por finalidade priorizar resultados céleres, promover a arrecadação de recursos e o controle de despesas, a fim de assegurar o interesse público, bem como a satisfação de usuários cidadãos.

Ana Elizabeth Neirão Reymão, Geraldo Neves Leite e Karla Azevedo Cebolão destacam que a Administração Pública gerencial “inspirava-se nas estratégias de gestão das empresas privadas e a proposta de sua implementação ganhou força no discurso de que era necessário reduzir custos, definir democraticamente as prioridades, com maior articulação com a sociedade, bem como cobrar resultados do setor público” (2019, p. 9).

Com o advento da Emenda Constitucional nº 19/1998, a conhecida reforma administrativa, o perfil da Administração Pública brasileira, envolto em uma atuação patrimonialista, ganhou contornos estratégicos, pois passou a buscar resultados eficientes, por meio de uma administração gerencial e regulatória, importando os conceitos construídos pela ciência da administração e do mundo corporativo (LIMBERGER; GIANNAKOS, 2019).

O art. 37 da Constituição Federal de 1988 instituiu, na Administração Pública, direta e indireta, da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, a observância aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, visando à busca de resultados, com responsabilidade ética e fiscal diante da utilização de recursos públicos.

Os conceitos de gestão e eficiência desenvolvidos na iniciativa privada não foram absorvidos apenas pelo Poder Executivo, pois o Estado-juiz, antes mesmo da reforma administrativa, já havia constatado a necessidade de desafogar o contingente crescente de demandas judiciais que estavam represadas nas unidades em todo o país e atrapalhavam a obrigação de entregar a resposta jurisdicional mais efetiva, tanto que, em 1995, por meio da Lei nº 9.099, foram instituídos os Juizados Especiais Cíveis e Criminais (AZEVEDO, 2001).

Nas palavras de Maria Tereza Sadek (2004, p. 95), “esses órgãos tinham por finalidade abrir as portas do Poder Judiciário para novas demandas – de reduzido valor econômico – e propiciar respostas eficientes”. Assim, foram concebidos os primeiros sinais estratégicos na justiça brasileira pautados pelos 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.

A estrutura do Poder Judiciário, todavia, não estava preparada para uma nova realidade social que surgia com o avanço da rede mundial de computadores e de um mundo mais conectado. Só no início do século XXI começaram algumas iniciativas efetivamente voltadas a dar aos órgãos jurisdicionais mais eficiência. Hoje, há um amplo movimento em busca do aumento da produtividade dos órgãos jurisdicionais, da satisfação de seus usuários e do controle do Poder Judiciário e de seus servidores (OLIVEIRA, 2017).

As reformas legais e constitucionais no Brasil evidenciaram que juízes voltados apenas para a atividade típica de ouvir as partes e proferir despachos, decisões interlocutórias e sentenças, bem como distantes da tutela dos direitos fundamentais, 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, com a evolução tecnológica e um mundo em rede conectando todas as pessoas, fez surgir uma explosão de demandas que inundaram os 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.

O Poder Judiciário foi provocado a decidir sobre questões ligadas à preservação ambiental, saúde, assistência e previdência social, populações indígenas e povos tradicionais, cultura, ensino, diversidade sexual e de gênero, de modo que seus membros precisam estar atentos aos movimentos sociais e em constante aprimoramento teórico.

Com a Emenda Constitucional nº 45/2004, buscou-se, de um lado, democratizar o sistema de justiça e, de outro, 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).

A reforma do texto constitucional pretendeu assegurar ainda a celeridade processual e a razoável duração dos processos, em âmbito administrativo e judicial, demonstrando que o Poder Público assumiu o compromisso de atuar de maneira efetiva, rápida e menos onerosa, na forma do art. 5º, LXXVIII.

Ainda dentro desse contexto, as consideráveis alterações na legislação processual penal iniciadas em 2008 até o presente momento, com a inserção do juiz das garantias, bem como as mudanças oriundas do novo código de processo civil (Lei nº 13.105/2015), foram decisivas no sentido de alterar a mentalidade formalista e burocrática dos operadores do sistema de justiça.

Sem desconsiderar a importância de todas as reformas constitucionais e legais que transformaram o sistema de justiça, para que o Estado siga atendendo às múltiplas expectativas dos cidadãos e para que os conflitos sociais sejam pacificados, não basta o aperfeiçoamento da função típica dos tribunais e de seus juízes.

Na realidade, os operadores do sistema de justiça, juízes, assessores, estagiários, técnicos, analistas judiciários e demais colaboradores, estão envolvidos em um emaranhado de funções atípicas que merecem atenção e são primordiais para o bom andamento da jurisdição (ARENA FILHO, 2016).

Percebe-se, portanto, que o paradigma da eficiência, além de acarretar modificações na atividade-fim dos magistrados, acabou por trazer consideráveis mudanças nas funções administrativas do Poder Judiciário.

O Conselho Nacional de Justiça editou a Resolução nº 240/2016, que instituiu a política nacional de gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário, conceituando, em seu art. 2º, I, 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).

Viviane de Faria Miranda e Paulo Cesar Moy Anaisse explicam que a concretização do direito na vida dos cidadãos segue dependente de provimentos jurisdicionais, mas a gestão de pessoas e as funções por elas desempenhadas no Poder Judiciário passaram a ser determinantes para caracterização de um serviço público eficiente.

A gestão de pessoas para a consecução da prestação jurisdicional mostra-se determinante. São muitas as atividades executadas em uma unidade jurisdicional que vão além das praticadas pelo magistrado em sua

função típica. Antes e após os pronunciamentos jurisdicionais, o trâmite dos processos precisa ocorrer, os atos de comunicação processual precisam ser expedidos, as salas precisam estar limpas e organizadas, o material de expediente disponível, enfim, um grande número de pessoas precisam exercer suas competências de maneira síncrona e eficiente. [...] De fato, para cumprir seu mister com eficiência, é necessária a otimização da força de trabalho e racionalidade na utilização de recursos materiais, evitando redundâncias no procedimento. Surge nesse cenário a figura do trabalho organizado em equipes. (2021, p. 206-208)

Os juízes e juízas, mediante orientações estratégicas dos tribunais, passaram a estruturar os seus gabinetes, montar 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 (BACELLAR, 2013).

Observa-se, dessa maneira, que os conhecimentos na área de gestão de pessoas e liderança assumiram proeminência diante da necessidade do gerenciamento de equipes, nas quais 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, 2013, p. 31)

O entrelaçamento das competências conhecidas como *hard skills* e *soft skills* são indispensáveis para que juízes e juízas, além de conhecedores do Direito, sejam também gestores⁶. Embora as ideias de *hard skill* e *soft skill* já estejam disseminadas na cultura organizacional de corporações privadas e até no setor público, os respectivos conceitos 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, mais do que o uso da força, foi preciso entender que o triunfo estava condicionado à forma de organizar os soldados (WRIGHT, 2018).

Em tradução literal, *hard skills* significa a capacidade dura ou a competência técnica, podendo ser definida como a aptidão que sistematiza analiticamente o conhecimento científico, por meio do ensino e da aprendizagem, transmitido por meio de reflexões teóricas (MATTOS, 2021).

Trazendo para o universo jurídico, os operadores do sistema de justiça aprendem a manusear o ordenamento jurídico mediante o conhecimento das normas de direito processual e material em conjunto com as noções de filosofia, sociologia e economia, aplicando-as nos casos concretos que podem surgir na realidade profissional.

Os juízes e as juízas demonstram ter a capacidade técnica mediante aprovação em concursos públicos rigorosos, compostos por diversas fases (provas de múltipla escolha; provas dissertativas; provas de sentença; provas orais) e na vida prática quando prolatam decisões, despachos e sentenças,

⁶ A Resolução nº 240/2016, em seu art. 2º, XVII, define gestor como “magistrado ou servidor que exerce atividades com poder de decisão, liderança de indivíduos e de equipes e, por meio de gestão de pessoas, de recursos, das condições organizacionais e de processos de trabalho, viabilizando o alcance dos resultados institucionais”.

enquadrando os fatos à norma legal diante de questões levadas ao seu conhecimento.

As *soft skills*, ou capacidades suaves, em contrapartida, não decorrem de um pensamento sistematizado e apenas dedicação intelectual. Pelo contrário, as competências socioemocionais exigem autoconhecimento para lidar com a gestão de pessoas e promover liderança, demandam a coragem de olhar para dentro de si (capacidade intrapessoal) e a aptidão para ouvir, de maneira empática, compreensiva e acolhedora, as demandas de outrem (aprimoramento interpessoal) (GOMES, SEGURA; GRAF, 2022).

As competências socioemocionais estão ligadas aos aspectos mais 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 o mecanismo de comunicação compassiva⁷, 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

⁷ Conforme Sabbag (2018, p. 267), a comunicação compassiva é “a comunicação que não agride, não afronta e não coloca o outro na defensiva, pelo contrário, é necessária para desarmar o ‘espírito’ violento do nosso tempo”. É chamada por Marshall Rosenberg de “comunicação não violenta”. Conhecida também pelas iniciais da expressão cunhada por Rosenberg, qual seja, CNV.

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 do 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.

Ainda que no português a tradução de *soft skills* guarde referência com capacidade de fácil absorção ou suavidade, não é possível afirmar que adquirir as competências socioemocionais, enquanto comportamento subjetivo em benefício do ambiente de trabalho, seja uma tarefa fácil, visto que são formuladas de maneira sistêmica e demandam coragem na aplicação prática em grupos profissionais (GOMES, SEGURA; GRAF, 2022, p. 89-90).

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 gestores 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 compassiva.

O desenvolvimento das competências socioemocionais também propicia aos magistrados e às 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.

Com a inserção de práticas de gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário e a importância de enxergar os seus servidores públicos como pessoas, não basta que os juízes e as juízas ostentem títulos de doutorado, mestrado e sejam altamente conhecedores das normas jurídicas. É preciso, pois, que os magistrados incluam, em suas unidades jurisdicionais, capacidades emocio-

nais relacionadas à criatividade, inteligência emocional⁸, comunicação eficiente, colaboração, gerenciamento do tempo, reconhecimento da diversidade e inclusão.

2 O DIREITO DA ANTIDISCRIMINAÇÃO COMO FERRAMENTA TÉCNICA PARA JUÍZES GESTORES

No desempenho da atividade-fim, os juízes e as juízas brasileiros ostentam alta qualificação técnica demonstrada por meio de aprovação em concursos públicos, de acordo com o que disciplina o texto constitucional. O Conselho Nacional de Justiça, por meio da Resolução nº 75/2009, regulamentou o modo de ingresso na carreira da magistratura brasileira, na forma dos arts. 37, II, e 93, I, da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2023), contemplando como conteúdo mínimo exigível nos concursos, além do direito material e processual, por ramos do Judiciário, também noções gerais de Direito e formação humanística (Sociologia, Filosofia, Psicologia Judiciária, Ética e Estatuto Jurídico da Magistratura, Teoria Geral do Direito e da Política) (BRASIL, 2009).

Contudo, juízes gestores, líderes dinâmicos, flexíveis e capazes de implementar mudanças significativas no ambiente de trabalho, promovendo um ambiente profissional receptivo, diverso e valoroso (BACON, 1999), não são construídos mediante seleções que contemplam apenas conteúdos dogmáticos e conhecimentos do texto constitucional, da legislação do país e da jurisprudência dos tribunais superiores.

O CNJ, deparando-se com a necessidade de ampliar as noções de humanidade no sistema de justiça, em 2021, por meio da Resolução nº 423, aumentou o rol de matérias interdisciplinares exigíveis no processo de seleção dos futuros magistrados e magistradas (BRASIL, 2021). As seleções, desse modo, incluíram o direito da antidiscriminação, inclusive com tópico específico sobre racismo, sexismo, intolerância religiosa e LGBTQIA+fobia.

Os magistrados e magistradas brasileiros, além do conhecimento técnico-jurídico, precisam ter noções de humanidade e agir de maneira interdisciplinar,

⁸ Inteligência emocional na concepção de Daniel Goleman, que construiu um modelo ampliado do que significa ser “inteligente”, colocando as emoções no centro das aptidões para viver em sociedade. Para ele, a inteligência emocional abarca aptidões humanas de relacionamento consigo mesmo e com o outro, o que ele classifica em cinco elementos principais: autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e destreza social (GOLEMAN, 2011).

pois a atuação prático-profissional ultrapassou os limites físicos dos seus gabinetes e de simples resoluções processuais. Diante de tantas mudanças na sociedade, os juízes, as juízas e os tribunais estão envolvidos em múltiplas relações interpessoais, seja na qualidade de pacificadores de conflitos, seja enquanto líderes de suas unidades de trabalho.

Torna-se indispensável, então, investigar quem são os magistrados e magistradas que integram a estrutura da justiça brasileira⁹. Em 2023, o CNJ lançou os dados parciais do 2º censo envolvendo os juízes e as juízas e a pesquisa evidenciou quem são as pessoas responsáveis pela entrega da prestação jurisdicional¹⁰.

O Poder Judiciário é composto majoritariamente por homens, cisgêneros, heterossexuais, brancos e casados ou em união estável¹¹. A participação de mulheres representa apenas 40,1%, enquanto a dos homens representa 59,6%, sendo que 0,3% preferiram não informar. Quanto à identidade de gênero dos juízes e das juízas, 96,4% se identificam como pessoas cisgêneras, 2,7% preferiram não informar, 0,3% se declaram agênero e 0,1% se identificam com o gênero fluído. No que diz respeito à orientação sexual, 94,6% dos juízes e das juízas se declaram heterossexuais, 3,4% homossexuais, 1,3% preferem não informar e 0,6% dos e das respondentes se declara bissexual. A maior parte dos juízes brasileiros (79,9%) são casados ou vivem em união estável com pessoa

⁹ Conforme já esclarecido, o ingresso na carreira da magistratura acontece mediante aprovação em concursos públicos de provas e de títulos. O art. 94 da CF/1988, todavia, prevê que um quinto dos lugares dos Tribunais Regionais Federais, dos Tribunais dos Estados e do Distrito Federal e Territórios será composto de membros, do Ministério Público, com mais de dez anos de carreira, e de advogados de notório saber jurídico e de reputação ilibada, com mais de dez anos de efetiva atividade profissional, indicados em lista sêxtupla pelos órgãos de representação das respectivas classes. Os tribunais formarão as listas tríplexes, enviando-as ao Poder Executivo, que deve escolher um de seus integrantes para nomeação.

¹⁰ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Relatório Resultados Parciais do Censo do Poder Judiciário 2023*. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/09/relatorio-do-censo-de-2023.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

¹¹ Cisgeneridade e transgeneridade são conceitos relacionados à identidade de gênero das pessoas. Assim, pessoas cisgêneras ou cis são pessoas que se identificam com o gênero que foi determinado quando do seu nascimento. As pessoas trans ou não cisgêneras, por sua vez, são pessoas que não se identificam com o gênero atribuído quando do seu nascer. Quem não se identifica nem como homem e nem como mulher são chamados de pessoas não binárias. Já a orientação sexual está ligada ao que a pessoa busca em relacionamentos afetivos e sexuais. Pessoas heterossexuais se atraem por pessoas do gênero oposto. Pessoas homossexuais se atraem por pessoas do mesmo gênero. E aquelas pessoas que se interessam por indivíduos do mesmo ou de qualquer outro gênero são consideradas bissexuais.

do outro sexo. Entre os homens, o percentual de casados é de 84,3%, e entre as mulheres, 73,4%. A magistratura brasileira é predominantemente branca (83,9%), enquanto apenas 14,5% se declararam negros e negras, sendo 1,7% preto ou preta e 12,8% pardos ou pardas.

Denota-se que todas as pessoas podem acessar, em condições de igualdade, os cargos públicos funcionais da organização judiciária, mas, segundo a pesquisa mencionada, nem todos efetivamente chegam, de maneira isonômica, a integrar a carreira da magistratura brasileira.

As disparidades de raça, identidade de gênero e de orientação sexual dos membros do Poder Judiciário denunciam a imprescindibilidade de qualificação técnica em direito da antidiscriminação, pois essa categoria técnico-jurídica, conforme ensina Roger Raupp Rios, está umbilicalmente conectada ao princípio constitucional da igualdade e da não discriminação no Direito brasileiro (2008, p. 53)¹².

O princípio isonômico é estruturado a partir do direito internacional dos direitos humanos¹³ e do direito constitucional brasileiro (art. 3º, IV, da CF/1988), destacando que devem ser combatidos preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e todas as formas de discriminações.

¹² A Resolução nº 525, de 27.09.2023, alterou a Resolução nº 106/2010, dispondo sobre ação afirmativa de gênero, para acesso das magistradas aos tribunais de 2º grau. O CNJ, de maneira histórica, a fim de combater disparidades de gênero no Poder Judiciário do Brasil, aprovou a criação de política de alternância de gênero no preenchimento de vagas para a segunda instância do Judiciário. Até então, a resolução previa um critério de antiguidade, sem considerar gênero. O objetivo do órgão é corrigir o abismo entre homens e mulheres no Judiciário brasileiro.

¹³ A Convenção Internacional sobre a Eliminação de todas as Formas de Discriminação Racial, ratificada pelo Brasil em 27 de março de 1968 e promulgada em 8 de dezembro de 1969, por meio do Decreto nº 65.810. Diz o art. 1º que “a expressão ‘discriminação racial’ significa qualquer distinção, exclusão, restrição ou preferência fundadas na raça, cor, descendência ou origem nacional ou étnica que tenha por fim ou efeito anular ou comprometer o reconhecimento, o gozo ou o exercício, em igualdade de condições, dos direitos humanos e das liberdades fundamentais nos domínios político, econômico, social, cultural ou em qualquer outro domínio da vida pública”. A Convenção sobre a Eliminação de todas as formas de Discriminação contra a Mulher, promulgada e cumprida integralmente o que nela contém, por meio do Decreto nº 4.377, de 13 de setembro de 2002. Diz o art. 1º que “a expressão ‘discriminação contra a mulher’ significará toda a distinção, exclusão ou restrição baseada no sexo e que tenha por objeto ou resultado prejudicar ou anular o reconhecimento, gozo ou exercício pela mulher, independentemente de seu estado civil, com base na igualdade do homem e da mulher, dos direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos político, econômico, social, cultural e civil ou em qualquer outro campo”.

Ainda que o preconceito e a discriminação sejam termos que guardam relação entre si, no estudo do direito da antidiscriminação é necessário distingui-los. Rios define preconceito como “percepções mentais negativas em face de indivíduos e grupos socialmente inferiorizados, bem como representações sociais conectadas a tais percepções” (2008, p. 15). A discriminação se exterioriza no mundo dos fatos, mediante comportamentos relacionados ao preconceito, acarretando repercussões jurídicas porque violadoras de direitos individuais e de grupos sociais (RIOS, 2020).

Nessa perspectiva, o conceito jurídico de discriminação possui fundamento constitucional, na forma do art. 5º, § 2º, da Constituição da República, compreendido como “qualquer distinção, exclusão, restrição ou preferência que tenha o propósito ou o efeito de anular ou prejudicar o reconhecimento, gozo ou exercício em pé de igualdade de direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos econômico, social, cultural ou em qualquer campo da vida pública” (RIOS, 2008, p. 20).

Assim, é indispensável que os juízes, as juízas e os tribunais brasileiros aprimorem os conhecimentos técnicos sobre as desigualdades geradoras de preconceitos e discriminações que perpetuam regimes de subordinação contra indivíduos e grupos histórica e socialmente injustiçados (RIOS, 2012).

Adilson José Moreira descreve que o direito da antidiscriminação é instrumento de qualificação técnica contendo normas jurídicas e interpretações do direito voltadas à generalidade das pessoas, mas busca incluir grupos historicamente vulnerabilizados por marcadores de raça, classe social, gênero e orientação sexual.

O Direito Antidiscriminatório compreende então um aparato teórico, um corpo de normas jurídicas, precedentes jurisprudenciais, medidas legislativas e políticas públicas necessárias para a consecução de um programa de transformação social presente nos textos constitucionais das democracias contemporâneas. Ele está estruturalmente relacionado com o objetivo de construção de uma sociedade justa na qual as pessoas possam ter acesso aos meios necessários para poderem viver de forma digna. Isso inclui o gozo do mesmo nível de respeitabilidade social e também das

condições materiais necessárias para a inserção social. O ideal da antidiscriminação não designa apenas um princípio que proscree atos arbitrários, mas sim um projeto social que pretende expandir a prática democrática por meio da promoção de medidas inclusivas e da construção de uma cultura social baseada no reconhecimento de todos como atores que podem atuar de forma competente no espaço público. (2020, p. 41)

A absorção, portanto, do conceito jurídico de discriminação e o real conhecimento das normas e interpretações antidiscriminatórias fazem o Poder Judiciário assumir o protagonismo das ações de combate a comportamentos e práticas intencionalmente discriminatórias que subalternizam minorias (discriminação direta), reconheçam realidades que se mostram aparentemente neutras, mas que escondem, de maneira implícita, situações discriminatórias (discriminação indireta) e medidas positivas de diferenciação que almejam promover direitos como as ações afirmativas (RIOS, 2020).

Nos limites dessa reflexão, os dados estatísticos revelam ainda que a imensa maioria dos juízes no Brasil parte de vivências focadas na cisheteronormatividade. A norma fundada em padrões sexuais pressupõe que todas as pessoas deveriam ser, ou espera-se que sejam, heterossexuais, isto é, os seus desejos e as relações afetivas necessariamente acontecem entre pessoas de gênero oposto. Essa percepção é praticamente compulsória pela norma de modo que a ordem sexual e, também, jurídica adota as relações heterossexuais como modelos ideais, vinculados a uma família tradicional e reprodutiva (NASCIMENTO, 2021).

Diante de tantas desproporções raciais, sexuais e de gênero no interior do sistema de justiça, o conhecimento interdisciplinar, inclusive do direito da antidiscriminação, pode produzir efeitos benéficos que se espalham dentro e fora do Poder Judiciário.

Considerando que os juízes e as juízas brasileiros partem de vivências distantes daquelas experimentadas pelos grupos minorizados (raciais, sexuais e de gênero), a norma jurídica interpretada com base em noções interdisciplinares transforma positivamente a atividade jurisdicional e viabiliza movimentos de emancipação social. Magistrados e magistradas

conscientes da realidade dos jurisdicionados são capazes de enxergar além dos limites processuais ou meramente técnicos, promovendo um espaço que valorize a cultura da paz na resolução dos conflitos. Roberto Portugal Bacellar ressalta que, “além do conhecimento técnico-jurídico, o desenvolvimento de habilidades sociais e humanistas pelos magistrados é uma necessidade voltada ao melhor atendimento do jurisdicionado” (2012, p. 87).

Internamente, a qualificação técnica diversificada é capaz de estimular o desenvolvimento de magistrados e magistradas gestores assertivos e aptos a acolher a pluralidade racial, sexual e de gênero de servidores existentes em suas unidades. A contribuição, ainda, traz efeitos positivos na vida particular e profissional dos servidores e demais colaboradores, uma vez que a sensação de acolhimento, tolerância e respeito são capazes de garantir bem-estar no ambiente profissional.

Um líder desprovido de preconceitos e discriminações faz com que os demais colaboradores enfrentem igualmente as suas próprias (in)certezas, estimulando o desenvolvimento de um ambiente de trabalho tolerante e aberto a compreender as existências diversas também presentes na vida profissional. O conhecimento interdisciplinar é uma porta que se abre para fomentar a não discriminação diante da diversidade de servidores públicos que integram a organização do Poder Judiciário.

Assim, comportamentos e interpretações antidiscriminatórias são ferramentas capazes de desvendar as discriminações que se repetem na vida profissional, seja na iniciativa privada ou no setor público. Além disso, funcionam como *hard skills* adequadas a propiciar o desenvolvimento das *soft skills*, dentre elas o reconhecimento da diversidade e a inclusão de servidores públicos gays, lésbicas, bissexuais, travestis, transexuais, intersexo e demais identidades plurais, viabilizando, assim, uma organização apta a acolher os colaboradores em suas particularidades de gênero e de orientação sexual.

3 DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO

No Brasil, o Supremo Tribunal Federal tem sido o grande responsável por reconhecer os direitos de pessoas LGBTI+. Hoje, as minorias sexuais e de gênero podem formalizar os seus vínculos de afeto, adotar crianças e

adolescentes e constituir suas famílias¹⁴. Ademais, foram garantidos 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 pessoal¹⁵, além de outras garantias civis.

Segundo os dados do IBGE¹⁶, os quase três milhões de cidadãos que se identificam como parte integrante desse grupo ainda enfrentam preconceitos, burocracias e mortes antes de terem seus direitos elementares reconhecidos pelo Poder Público.

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 invisibilização de suas existências (ARAÚJO, 2022). A grande maioria delas tem a identidade de gênero e o nome social negados, baixa empregabilidade formal, raramente ingressam em carreiras públicas e sofrem discriminações para acessar serviços estatais¹⁷.

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). Nesse contexto, em 2022, uma pesquisa realizada pela plataforma LinkedIn, rede social voltada a negócios, revelou que 4 (quatro) em cada 10 (dez) pessoas

¹⁴ BRASIL. Supremo Tribunal Federal. *ADI – Ação Direta de Inconstitucionalidade. Processo nº 4.277*. Órgão Julgador: Tribunal Pleno. Relator: Ministro Ayres Britto. Julgado em 05.05.2011. Disponível em: <http://www.stf.jus.br>. Acesso em: 11 nov. 2023.

¹⁵ BRASIL. Supremo Tribunal Federal. *ADI – Ação Direta de Inconstitucionalidade. Processo nº 4.275*. Órgão Julgador: Tribunal Pleno. Relator: Ministro Marco Aurélio. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=749297200>. Acesso em: 12 nov. 2023.

¹⁶ IBGE. *Em pesquisa inédita do IBGE, 2,9 milhões de adultos se declararam homossexuais ou bissexuais em 2019*. [Rio de Janeiro]: IBGE, 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/33785-em-pesquisa-inedita-do-ibge-2-9-milhoes-de-adultos-se-declararam-homossexuais-ou-bissexuais-em-2019>. Acesso em: 16 nov. 2023.

¹⁷ ANTRA (Associação Nacional de Travestis e Transexuais); ABGLT (Associação Brasileira de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Intersexos). *Mortes e violências contra LGBTI+ no Brasil: Dossiê 2022/Acontece Arte e Política LGBTI+*. Florianópolis, SC: Acontece, Antra, ABGLT, 2023. Disponível em: <https://observatoriomorteseviolenciaslgbtibrasil.org/wp-content/uploads/2023/05/Dossie-de-Mortes-e-Violencias-Contra-LGBTI-no-Brasil-2022-ACONTECE-ANTRA-ABGLT.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2023.

LGBTI+ já sofreram algum tipo de discriminação no ambiente profissional, principalmente por meio de piadas e comentários homofóbicos¹⁸.

Os dados estatísticos levantados a respeito dos profissionais LGBTI+ evidenciam que o ambiente de trabalho replica, em todas as suas esferas, o que Alves descreve como teoria da discriminação organizacional (2020, p. 483). Essa teoria parte da hipótese de que tanto o setor privado quanto o público, mesmo reprimendo 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).

Mahzarin R. Banaji, Max H. Bazerman e Dolly Chugh sustentam ideia semelhante ao destacar que gestores se apegam a estereótipos e atitudes inconscientes ou preconceitos implícitos no momento de selecionar um profissional. O que torna o preconceito implícito tão comum e persistente é que ele está enraizado nos mecanismos fundamentais do pensamento.

A pesquisa psicológica expõe rotineiramente inclinações não intencionais, inconscientes. A prevalência dessas inclinações sugere que mesmo uma pessoa com a melhor das intenções permite de maneira involuntária que pensamentos e sentimentos inconscientes influenciem decisões aparentemente objetivas. Esses julgamentos falhos são eticamente problemáticos e afetam o trabalho fundamental de um gestor – de recrutar e manter talentos excepcionais, aprimorar o desempenho de indivíduos e equipes e colaborar de maneira eficaz com colegas de trabalho. [...] O preconceito implícito surge da tendência comum e inconsciente de fazer associações, ele se distingue das formas conscientes de preconceito, como racismo ou sexismo escancarados. Essa distinção explica por que pessoas que não têm preconceito consciente podem ainda as-

¹⁸ LINKEDIN. *Pesquisa Orgulho no Trabalho*. Disponível em: https://members.linkedin.com/content/dam/me/members/pt-br/pdf/LinkedIn_Pesquisa_Orgulho_No_Trabalho.pdf. Acesso em: 30 nov. 2023.

sim ter inclinações e agir de acordo com elas. (2018, p. 162)

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 diversificados¹⁹.

A participação de mulheres representa 54,6%, enquanto a 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 fluído. 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 e 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

¹⁹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Relatório Resultados Parciais do Censo do Poder Judiciário 2023*. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/09/relatorio-do-censo-de-2023.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

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 sexualidade, apesar de ser constantemente relacionada à vida particular, não pode ser desprezada 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.

A mesma pesquisa da rede social LinkedIn revelou ainda que 8 (oito) em cada 10 (dez) membros do grupo LGBTI+ se sentem confortáveis para compartilhar sua identidade de gênero ou orientação sexual no ambiente de trabalho. Porém, apenas 50% abrem ou abrem a referida informação com toda a empresa²⁰.

²⁰ LINKEDIN. *Pesquisa Orgulho no Trabalho*. Disponível em: https://members.linkedin.com/content/dam/me/members/pt-br/pdf/LinkedIn_Pesquisa_Orgulho_No_Trabalho.pdf. Acesso em: 30 nov. 2023.

Líderes e gestores devem, portanto, aperfeiçoar as competências emocionais consistente no reconhecimento dessa multiplicidade de perfis profissionais. É preciso compreender que equipes diversas são mais criativas e inovadoras. Se o Poder Judiciário reconhece na sua atividade-fim os direitos de pessoas LGBTI+, precisa acontecer o mesmo movimento 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 nº 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 diversidade²¹.

Em 2018, visando à promoção da pluralidade no funcionalismo público, o CNJ autorizou que os servidores LGBTI+, em especial 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 Judiciário²².

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 nº 497 do CNJ²³.

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

²¹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução nº 240/2016 do CNJ*. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342>. Acesso em: 30 nov. 2023.

²² BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução nº 270/2018 do CNJ*. Dispõe sobre o uso do nome social pelas pessoas trans, travestis e transexuais usuárias dos serviços judiciários, membros, servidores, estagiários e trabalhadores terceirizados dos tribunais brasileiros. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2018. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2779>. Acesso em: 30 nov. 2023.

²³ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução nº 497/2023 do CNJ*. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2023. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5048>. Acesso em: 30 nov. 2023.

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.

Ademais, 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 à saúde mental dos colaboradores.

A competência socioemocional capaz de reconhecer a diversidade e a inclusão de pessoas plurais requer também o desenvolvimento da comunicação não violenta (CNV) no ambiente profissional, tendo como parâmetro o entendimento de que os servidores podem integrar uma diversidade que não faz parte do padrão social hegemônico (heterossexual).

Todos aqueles que desempenham funções nas unidades judiciárias devem primar, em sua relação profissional, por uma comunicação respeitosa e acolhedora, com o objetivo de evitar o silenciamento ainda maior de quem sempre sofreu com atos de preconceito e intolerância, como frequentemente sofrem os profissionais LGBTI+.

É indispensável que as organizações públicas e privadas acolham 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.

Percebe-se a importância de inserir a diversidade na vida social. 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 direito da antidiscriminação aparece como um instrumento técnico valioso capaz de assegurar que os líderes e demais colaboradores reconheçam as inúmeras disparidades em uma sociedade tão desigual como a brasileira.

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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 habilidades emocionais, visando promover o respeito à diversidade e à inclusão de pessoas dissidentes do mundo cisheteronormativo.

A inserção das competências técnicas e 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.

Nesta perspectiva, o direito da antidiscriminação é uma ferramenta indispensável no interior de uma organização formada por gestores e colaboradores que, na sua enorme maioria, não experienciam as vivências e dificuldades de pessoas LGBTI+.

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 de 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 eficiente, íntegra e preocupada em promover a dignidade humana de todas as pessoas, usuários e prestadores de serviço público.

Na seleção de futuros magistrados, além de seguir com o rigor técnico peculiar nos concursos públicos, 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 às 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

ALMEIDA, F. M. de. A noção constitucional de “Administração Pública” aplicável ao Poder Judiciário. In: CONTI, J. M. (coord.). *Poder Judiciário: orçamento, gestão e políticas públicas*. São Paulo: Almedina, p. 17-27, 2017.

ANTRA (Associação Nacional de Travestis e Transexuais); ABGLT (Associação Brasileira de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Intersexos). *Mortes e violências contra LGBTI+ no Brasil: Dossiê 2022/ Acontece Arte e Política LGBTI+*. Florianópolis: Acontece, Antra, ABGLT, 2023. Disponível em: <https://observatoriomorteseviolenciaslgbtibrasil.org/wp-content/uploads/2023/05/Dossie-de-Mortes-e-Violencias-Contra-LGBTI-no-Brasil-2022-ACONTECE-ANTRA-ABGLT.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2023.

ARAÚJO, M. C. dos P. *Pedagogias das travestilidades*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2022.

ARENA FILHO, P. R. *O juiz gestor: entre o imaginário e a realidade*. Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Direito) – Faculdade de Direito de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2016.

AZEVEDO, R. G. de. Juizados Especiais Criminais. Uma abordagem sociológica sobre a informatização da justiça penal no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 16, n. 47, p. 97-110, 2001.

BACELLAR, R. P. *Juiz servidor, gestor e mediador*. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira, 2013.

BACON, K. Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. Tradução Manuel Girard. *Revista do Serviço Público*, a. 50, n. 4, out./dez. 1999.

BANAJI, M. R.; BAZERMAN, M. H.; CHUGH, D. Quanto (anti)ético você é? In: GOLEMAN, D. *Gerenciando pessoas*. Tradução: Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, p. 158-176, 2018.

BEZERRA, A. A. S. Reforma do Judiciário em um Brasil dependente: justiça aberta como alternativa ao consenso de Washington. In: LEONÍDIO, A.; ALMEIDA JUNIOR, A. R. de; ANDRADE, E. de O. (org.). *Brasil: 200 anos de (in)dependência (1822-2022)*. 1. ed. São Paulo: Hucitec, p. 176-195, 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Relatório Resultados Parciais do Censo do Poder Judiciário 2023*. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/09/relatorio-do-censo-de-2023.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução do CNJ nº 240/2016*. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342>. Acesso em: 23 set. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução do CNJ nº 75/2009*. Dispõe sobre os concursos públicos para ingresso na carreira da magistratura em todos os ramos do Poder Judiciário nacional. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2009. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/100>. Acesso em: 23 set. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução nº 270/2018 do CNJ*. Dispõe sobre o uso do nome social pelas pessoas trans, travestis e transexuais usuárias dos serviços judiciários, membros, servidores, estagiários e trabalhadores terceirizados dos tribunais brasileiros. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2018. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2779>. Acesso em: 30 nov. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução nº 423/2021 do CNJ*. Altera a Resolução CNJ nº 75/2009, que dispõe sobre os concursos públicos para ingresso na carreira da magistratura em todos os ramos do Poder Judiciário nacional. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4147>. Acesso em: 30 nov. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução nº 497/2023 do CNJ*. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2023. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5048>. Acesso em: 30 nov. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução nº 525/2023 do CNJ*. Altera a Resolução CNJ nº 106/2010, dispondo sobre ação afirmativa de gênero, para acesso das magistradas

aos tribunais de 2º grau. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2023. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5277>. Acesso em: 30 nov. 2023.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. *ADI – Ação Direta de Inconstitucionalidade*. Processo nº 4.275. Órgão Julgador: Tribunal Pleno. Relator: Ministro Marco Aurélio. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=749297200>. Acesso em: 12 nov. 2023.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. *ADI – Ação Direta de Inconstitucionalidade*. Processo nº 4.277. Órgão Julgador: Tribunal Pleno. Relator: Ministro Ayres Britto. Julgado em 05.05.2011. Disponível em: <http://www.stf.jus.br>. Acesso em: 11 nov. 2023.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma gerencial e legitimação do Estado-social. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro. 51(1), p. 149-157, jan./fev. 2017.

FERRAZ, T. S.; MUNCH, L. A. C. Inovação a serviço de um judiciário transformador: uma perspectiva sistêmica. *ReJuB – Rev. Jud. Bras.*, Brasília, a. 1, n. 1, p. 11-36, jul./dez. 2021.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional*. Tradução: Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GOMES, J. C. da S.; GRAF, P. M.; SEGURA, L. G. B. Habilidades socioemocionais e o magistrado gestor: as *soft skills* como competências para a liderança organizacional. *Revista CNJ*, Brasília/DF, v. 6, n. 01, p. 85-94, 2022.

IBGE. *Em pesquisa inédita do IBGE, 2,9 milhões de adultos se declararam homossexuais ou bissexuais em 2019*. [Rio de Janeiro]: IBGE, 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/33785-em-pesquisa-inedita-do-ibge-2-9-milhoes-de-adultos-se-declararam-homossexuais-ou-bissexuais-em-2019>. Acesso em: 16 nov. 2023.

LIMBERGER, T.; GIANNAKOS, D. B. da S. 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*, Brasília, DF, v. 3, n. 1, p. 96-105, 2019.

LINKEDIN. *Pesquisa Orgulho no Trabalho*. Disponível em: https://members.linkedin.com/content/dam/me/members/pt-br/pdf/LinkedIn_Pesquisa_Orgulho_No_Trabalho.pdf. Acesso em: 30 nov. 2023.

MATTOS, B. S. O desenvolvimento das *soft skills* pelo profissional da advocacia para aplicação nos métodos alternativos de resolução de litígios. *Revista Ciências Jurídicas e Sociais – IURJ*, v. 2, p. 137-152, 2021.

MIRANDA, V. de F.; ANAISSE, P. C. M. A administração judiciária moderna e as *soft skills*: o papel do magistrado no gerenciamento de equipes. *Anais dos Congressos Estaduais de Magistrados*, RS, Porto Alegre, v. 2, n. 2, nov. 2021.

MOREIRA, A. J. *Tratado de direito antidiscriminatório*. São Paulo: Contracorrente, 2020.

NASCIMENTO, L. C. P. do. *Transfeminismo*. São Paulo: Jandaíra, 2021.

OLIVEIRA, L. G. L. Dez anos de CNJ: reflexões do envolvimento com a melhoria da eficiência do Judiciário brasileiro. *Revista do Serviço Público*, 68(3), 631-656, 2017.

PARANHOS, W. R.; WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M. E essa tal gestão da diversidade? Com a palavra, as pessoas não-cisheterossexuais. *Revista Direito e Sexualidade*, Salvador, v. 3, n. 2, p. 166-188, jul./dez. 2022.

POMPEU, S. L. E.; SOUZA, E. M. de. A discriminação homofóbica por meio do humor: naturalização e manutenção da heteronormatividade no contexto organizacional. *Revista Organizações & Sociedade*, v. 26, n. 91, p. 645-664, out./dez. 2019.

QUINALHA, R. *Movimento LGBTI+*: uma breve história do século XIX aos nossos dias. 1. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2022.

REYMÃO, A. E. N.; LEITE, G. N.; CEBOLÃO, K. A. A eficiência nos Tribunais Judiciários brasileiros: um olhar sobre o Tribunal de Justiça do Estado do Pará. *Revista CNJ*, Brasília, DF, v. 3, n. 1, p. 08-17, 2019.

RIOS, R. R. *Direito da antidiscriminação*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2008.

RIOS, R. R. Tramas e interconexões no Supremo Tribunal Federal: antidiscriminação, gênero e sexualidade. *Revista Direito e Práxis*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 02, p. 1332-1357, 2020.

RIOS, R. R.; OLIVEIRA, R. M. R. de. Direitos sexuais e heterossexismo: identidades sexuais e discursos judiciais no Brasil. In: MISKOLCI, R.; PELÚCIO, L. (org.). *Discursos Fora da Ordem: sexualidades, saberes e direitos*. São Paulo, Annablume/Fapesp, p. 245-76, 2012.

SABBAG, P. Y. *Competências em gestão*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

SADEK, M. T. Judiciário: mudanças e reformas. *Estudos Avançados*, v. 18, n. 51, p. 79-101, 2004. Tradução. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s010340142004000200005>. Acesso em: 29 jan. 2024.

VIEIRA, L. J. M.; COSTA, S. G. da. Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro 47(4):927-48, jul./ago. 2013.

WRIGHT, J. *The origin of soft skills*. 2018. JoeJag - Just Another Dev, 17 Feb. 2018. Disponível em: <https://code.joejag.com/2018/the-origin-of-soft-skills.html>. Acesso em: 2 nov. 2023.

Submissão em: 01.03.2024

(Avaliador A) Avaliado em: 02.07.2024

(Avaliador B) Avaliado em: 11.04.2025

Aceito em: 21.05.2025