

UNISULVIRTUAL – EDUCAÇÃO SUPERIOR À DISTÂNCIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DO PODER
JUDICIÁRIO

**OS CONFLITOS INSURGIDOS NO PODER JUDICIÁRIO E A
NECESSIDADE/POSSIBILIDADE DE NEGOCIAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-
Graduação *Lato Sensu* submetido à avaliação pela
Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul

Mauro Ferrandin

Orientador: Professor Hernani L. Sobierajski

Itajaí, 01 de setembro de 2008.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	3
Capítulo 1.....	5
A RELAÇÃO DE RECIPROCIDADE ENTRE O CONFLITO E A NEGOCIAÇÃO.....	5
1.1 A NECESSIDADE/FREQÜÊNCIA DA NEGOCIAÇÃO NO COTIDIANO FORENSE.....	5
1.1.1 O sentido dos conflitos no Poder Judiciário.....	6
1.2 A NEGOCIAÇÃO COMO FORMA DE SOLUCIONAR CONFLITOS.....	8
1.3 A CONVENIÊNCIA, OU NÃO, DA IRRESIGNAÇÃO (E, POR CONSEQÜÊNCIA, DA NEGOCIAÇÃO), A PARTIR DAS VARIÁVEIS DE CONFLITOS.....	10
Capítulo 2.....	12
OS CONFLITOS COMO DESENCADEAMENTOS NATURAIS DA CONDUTA HUMANA NO AMBIENTE DE TRABALHO DO PODER JUDICIÁRIO.....	12
2.1 O PRINCÍPIO 90/10 DE STEPHEN COVEY.....	12
2.2 HÁBITOS QUE INCITAM A HARMONIA NO AMBIENTE DE TRABALHO E PREVINEM O COMPORTAMENTO DESMEDIDO.....	13
2.1.1 Equacionando fonação e audição.....	14
2.1.2 A sinergia como produto da valorização dos opostos.....	15
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	17
REFERÊNCIA DAS FONTES CITADAS.....	18

INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como objeto o estudo dos conflitos e de suas respectivas soluções, no âmbito do Poder Judiciário.

O seu objetivo institucional é a produção de Monografia para a obtenção de título de Pós-Graduado em Modernização do Poder Judiciário – UnisulVirtual.

O objetivo geral do trabalho é perscrutar as formas de manutenção de um convívio saudável entre os servidores, no meio ambiente de trabalho. E os objetivos específicos, por sua vez, concernem a apontar as razões do surgimento de desavenças, as situações de conveniência da negociação e as medidas que possibilitem o alcance do escopo de humanização da justiça.

Adotou-se o método qualitativo, operacionalizado com as técnicas da pesquisa bibliográfica e de fichamentos, fragmentando-se o trabalho em duas partes.

O primeiro capítulo abordará a dialética entre o conflito e a negociação, bem como a incidência específica, causa e soluções destes, na esfera do Poder Judiciário.

Na segunda e última parte, expor-se-ão condutas hábeis para a otimização do ambiente de trabalho e para a consecução da humanização da justiça.

Findando o conteúdo investigatório, nas considerações finais, serão relatadas as conclusões extraídas da presente pesquisa.

Quanto à Metodologia empregada, registra-se que, na Fase de Investigação¹, foi utilizado o Método Indutivo². O Relatório dos Resultados expresso na presente Monografia é composto na base lógica Indutiva.

¹ “[...] momento no qual o Pesquisador busca e recolhe os dados, sob a moldura do Referente estabelecido[...]. PASOLD, Cesar Luis. *Prática da Pesquisa jurídica e Metodologia da pesquisa jurídica*. 10 ed. Florianópolis: OAB-SC editora, 2007. p. 101.

² “[...] pesquisar e identificar as partes de um fenômeno e colecioná-las de modo a ter uma percepção ou conclusão geral [...]”. PASOLD, Cesar Luis. *Prática da Pesquisa jurídica e Metodologia da pesquisa jurídica*. p. 104.

Nas diversas fases da Pesquisa, foram acionadas as Técnicas do Referente³, da Categoria⁴, do Conceito Operacional⁵ e da Pesquisa Bibliográfica.

³ “[...] explicitação prévia do(s) motivo(s), do(s) objetivo(s) e do produto desejado, delimitando o alcance temático e de abordagem para a atividade intelectual, especialmente para uma pesquisa.” PASOLD, Cesar Luis. *Prática da Pesquisa jurídica e Metodologia da pesquisa jurídica*. p. 62.

⁴ “[...] palavra ou expressão estratégica à elaboração e/ou à expressão de uma idéia.” PASOLD, Cesar Luis. *Prática da Pesquisa jurídica e Metodologia da pesquisa jurídica*. p. 31.

⁵ “[...] uma definição para uma palavra ou expressão, com o desejo de que tal definição seja aceita para os efeitos das idéias que expomos [...]”. PASOLD, Cesar Luis. *Prática da Pesquisa jurídica e Metodologia da pesquisa jurídica*. p. 45.

Capítulo 1

A RELAÇÃO DE RECIPROCIDADE ENTRE O CONFLITO E A NEGOCIAÇÃO

1.1 A NECESSIDADE/FREQÜÊNCIA DA NEGOCIAÇÃO NO COTIDIANO FORENSE

Quando se menciona a palavra “negociação”, de imediato, faz-se referência mental à preexistência de conflito, o qual pressupõe o desacerto de duas ou mais pessoas e pode ser oriundo de diversas motivações.

Consoante Jane Hodgson, para que haja um conflito, basta a existência de grupos, e sua simples presença transformaria-se em potencial latente de conflitos. Uma experiência realizada por Handy *apud* Hodgson demonstrou que dois grupos de garotos que ficavam separados um do outro e que realizavam atividades díspares durante o dia, gozando de plena independência, não obstante não possuírem qualquer motivo para discussões, adquiriram expressiva competitividade, tornando-se impossível qualquer integração, apesar das tentativas. A conclusão a que chegou o pesquisador apontou para o fato de que a razão ensejadora do desentendimento era dispensável (aliás, sequer existia), bastava, pois, haver dois grupos distintos, para que os conflitos surgissem⁶.

Todavia, os conflitos não somente ocorrem entre conglomerados de pessoas, ainda que nestes casos sejam mais freqüentes, por motivos inerentes à natureza humana – frise-se que não despropositada a atenuante genérica de pena constante no art. 65, inciso III, e, do Código Penal⁷. Para que ocorra um desentendimento, basta haver dois ou mais indivíduos e um interesse, necessidade ou opinião diversas acerca de um fato ou circunstância comum.

⁶ HODGSON, Jane. *Thinking on your feet in negotiations*. Londres: Pitman, 1996. p. 207.

⁷ “Art. 65 - São circunstâncias que sempre atenuam a pena: [...]III - ter o agente: [...]e) cometido o crime sob a influência de multidão em tumulto, se não o provocou”. (BRASIL. *Decreto-Lei 2.848 de 7 de dezembro de 1940*. Código Penal. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Decreto-Lei/Del2848compilado.htm>>)

Pode-se afirmar, até mesmo, que foram as diferenças entre os homens que deram origem às civilizações, vez que a insatisfação pela rotina e os anseios pelo desbravamento de novas localidades impulsionaram o homem a se distanciar uns dos outros e enxergar com ressalvas o sedentarismo até então predominante.

Vê-se, portanto, a partir desta perspectiva, que o “conflito” não possui somente conotação negativa, em que pese os sinônimos desmotivadores, presentes em renomado dicionário de língua portuguesa: “Conflito [...]: “1.Embate dos que lutam. 2.Discussão acompanhada de injúrias e ameaças; desavença. 3.Guerra. 4.Luta, combate. 5.Colisão, choque”⁸.

Adverte Dant Martinelli que existem duas formas de visualizar o conflito. Uma extremamente negativista, pela qual o conflito deve ser evitado a qualquer custo, ou, em sendo impossível, ao menos sua repercussão deve ser minimizada. Outra, positiva, parte da ótica de que o mesmo resultará em apreendizagem e enriquecimento pessoal e cultural⁹.

Ainda acerca de conseqüências favoráveis dos conflitos, segundo Brown *apud* Hampton, compõem o rol “a expansão do entendimento dos assuntos, mobilização dos recursos e energia das partes, esclarecimento das soluções competitivas e busca criativa de alternativas e maior habilidade para trabalhar em conjunto no futuro”¹⁰.

Entretanto, conquanto se consinta que os conflitos possam surtir efeitos positivos nos relacionamentos, não se nega que um ambiente no qual vigem a parcimônia e o respeito entre os integrantes gera bem-estar compartilhado.

1.1.1 O sentido dos conflitos no Poder Judiciário

No âmago do Poder Judiciário, bem como em outras instituições, os conflitos são bastante freqüentes, e não apenas por questões individuais, mas, enfaticamente, em razão de clichês que a história se encarregou de imiscuir. Aliás,

⁸ Dicionário Aurélio. Disponível em: <<http://tjdicionario.tj.sc.gov.br/aurelio>>. Acesso em: 02/09/08.

⁹ MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de Almeida. *Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Atlas, 1998. p. 46.

¹⁰ HAMPTON, David R. *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill, 1991. p. 297.

outros tantos chavões originam conflitos externos, firmados pela população em geral contra o Judiciário, tais como que os mais altos salários de funcionários públicos não são devidos; que as demais vantagens conferidas pela Lei e pela Constituição seriam desproporcionais; que o funcionalismo público pouco trabalharia, principal motivo justificador da morosidade judicial, dentre outros.

A harmonia entre os membros de tal Poder fica, não raras vezes, comprometida, assim como em empresas privadas e em repartições públicas, pela hierarquização. A submissão humana nunca é aceita com facilidade por parte dos subalternos (sempre necessários à ordem normal de todas as coisas) e tão menos o é, se imposta sem observância aos critérios de humanização da justiça.

Primeiramente, as desavenças entre servidores podem ser evitadas a partir da iniciativa de cada um, contanto que tenham compreensão de si como instrumento de um órgão com um escopo maior: a pacificação social. Secundariamente, incide a interveniência do líder¹¹, que deve otimizar o ambiente, distribuindo competências aos servidores, valorizando-as de forma igualitária e difundindo a democratização (que fará desaparecer o exacerbado receio e distanciamento que a maioria dos funcionários tem para com os juízes).

A idéia de humanização da justiça, em uma análise *lato sensu*, tem como desiderato extirpar a burocracia excessiva, valorizando as formas de acesso à justiça e de composição dos litígios, e propiciar a efetividade da prestação jurisdicional, ou seja, satisfazer os anseios do reclamante em tempo hábil e razoável para o deslinde processual.

Em sentido estrito, contudo, a humanização da justiça deve ser interpretada a partir da ergonomia, vez que são os fatores do meio ambiente de trabalho, e precipuamente as pessoas que neste se fazem presentes, os responsáveis pelo lema asteadado.

O conceito de humanização concerne à pulverização de ideais igualitários, altruístas e, sobretudo, livres, e, na forma da segunda ótica mencionada, é a unidade

¹¹ “Gerenciamento eficaz sem liderança eficaz é, em uma definição clássica, ‘ajeitar as cadeiras no convés do *Titanic*’. Nenhum sucesso no gerenciamento consegue compensar o fracasso da liderança. Esta é algo raro, contudo, porque somos freqüentemente pegos pela armadilha do paradigma do gerenciamento”. (COVEY, Stephen R. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. São Paulo: Editora Best Seller, 2002. p. 129)

de desígnios voltados à pacificação (produto da convivência interna) que determinará a mudança do paradigma de que “nada funciona bem”.

Instaurado um conflito, todavia, que muito poderá comprometer o desenvolvimento do aspirações de justiça, insofismável que os opositores tenham ciência de como neutralizar as disparidades e expor ao outro os motivos pelo qual desejam a preponderância de seus interesses, sem agravar o embate de idéias.

Desta feita, exsurge a figura da negociação, que, tão-somente quando exteriorizada de forma adequada, emanará resultados positivos – é o que se abordará em tópico apartado.

1.2 A NEGOCIAÇÃO COMO FORMA DE SOLUCIONAR CONFLITOS

Evidenciado um conflito, a etapa ulterior, consciente ou inconscientemente, será a de negociação, que pode adquirir diversos formatos, variáveis especialmente em função do temperamento das pessoas.

Por Dudley Weeks, são relacionados cinco enfoques de resolução de conflitos, todos apontados como ineficazes, nada obstante serem extremamente popularizados¹².

O primeiro deles é o “enfoque da conquista”, pelo qual o oponente intenta somente ver sua tese/interesse admitida, em desconsideração ao outro, e com o intuito dirigido à ascensão como vencedor, em detrimento do adversário/perdedor, contra o qual está autorizado qualquer artifício destrutivo.

O “enfoque do esquivamento” consiste em não enfrentar o conflito impositivamente. Impera, nesta modalidade, a passividade do oponente (ainda que sua divergência se conclame na esfera psíquica), seguida da inércia de cultivar relacionamentos com pessoas que dele diferem nos mais variados âmbitos. Há, ainda, aqueles que, por insegurança, optam em desprezar a existência do impasse, porque não se sentem capazes de defender seu ponto de vista. Uma ou outra atitude geram exclusão no grupo em que convivem e tolhem oportunidades de crescimento pessoal.

O terceiro enfoque, “da barganha”, embora seja freqüentemente utilizado,

não representa a forma ideal de dirimir impasses, isto porque quase sempre implica em ajustes inadequados, realizados com a ocultação de reais necessidades para ter vantagens por meio de coação àquilo que sabe prescindir a parte adversária.

Outro enfoque é o do “bandaid”, pelo qual as pessoas, a fim de se livrarem do desconforto causado pela existência do conflito, utilizam qualquer solução instantânea, que, na maior parte das vezes, cria a ilusão de que o problema foi solucionado e promove a falta de autoconfiança, o que tornará a pessoa inapta para enfrentar conflitos ulteriores.

Por fim, existe, ainda, o “enfoque do role-player”, através do qual as pessoas costumam lidar com as suas diferenças posicionando-se sempre de forma condizente ao papel social que exercem. Neste caso, as principais conseqüências insatisfatórias resultantes serão a estagnação comportamental e a redução de possibilidades de expandir os vínculos afetivos.

Para Dudley Weeks, embora todos os métodos abordados possuam algumas vantagens, possuem preponderância de pontos negativos, razão pela qual haveria prejudiciabilidade ao convívio social, daquele que o adotasse e, em sendo assim, tece algumas proposições acerca da forma mais eficiente de realizar negociações.

O autor aduz que são oito os pontos essenciais para que uma negociação seja exitosa a todas as partes:

- a. criar uma atmosfera positiva; b. esclarecer as percepções; c. focalizar-se em necessidades individuais e compartilhadas; d. construir um poder positivo compartilhado; e. olhar para o futuro e em seguida apreender com o passado; f. gerar opções; g. desenvolver “degraus”: as “pedras dos passos” para a ação; h. estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Jane Hodgson¹³, por sua vez, apresenta algumas sugestões que julga pertinentes à resolução de conflitos, igualmente adotáveis para o deslinde de desentendimentos internos no Poder Judiciário.

Em consonância com o autor, os opositores devem identificar

¹² WEEKS, Dudley. *The eight essential steps to conflict resolution: preserving relationships at work, at home, and in the community*. New York: G. P. Putnam's Sons, 1992. p. 16.

¹³ HODGSON, Jane. *Thinking on your feet in negotiations*, p. 216.

certeira o que interessa ao outro e, feito isso, mais viabilizada estará sua própria aspiração.

A seguir, os conviventes devem estar receptivos à oitiva das razões dos oponentes, pois tal método além de, quiçá, possibilitar a aproximação entre as pessoas, propiciará a formulação de questões e de diálogo, o que melhorará a compreensão acerca do fato controvertido.

Outro dado relevante a que faz menção o autor, concerne à necessidade de olvidar-se, enquanto visualizado o problema, das características pessoais do oponente, bem como do enfoque emocional comum a estas hipóteses, considerando que um posicionamento previamente comprometido a situações aquém ao problema representam embaraços na tentativa de neutralização das forças.

Transposicionando todas essas proposições ao âmbito forense, tem-se que o fator primordial para a manutenção de uma atmosfera harmônica e pacífica é a consciência individual voltada para o ideal da humanização da justiça, que só pode ser consolidada se internamente houver comprometimento de otimizar as divergências, produto da concepção que a justiça, ainda que abstrata, deve ser vivificada constantemente por todos aqueles que contribuem para sua exteriorização.

1.3 A CONVENIÊNCIA, OU NÃO, DA IRRESIGNAÇÃO (E, POR CONSEQÜÊNCIA, DA NEGOCIAÇÃO), A PARTIR DAS VARIÁVEIS DE CONFLITOS

Em certas circunstâncias, dar continuidade a discussões, em razão de conflitos, pode ser despiciendo. Por vezes, do debate não se vislumbra nenhum benefício, devendo o indivíduo se abster de agravar as conseqüências, ao constatar que seu oponente desconhece a maneira mais acertada de composição.

Mencionam-se algumas das modalidades mais corriqueiras de conflitos, cujas soluções, em certas ocasiões, são indissociáveis. A primeira delas, “conflito de interesses”, dimensiona um antagonismo de objetivos, pelo qual os participantes tentam incansavelmente satisfazer suas necessidades pessoais; a segunda reflete uma das situações mais difíceis nas relações interpessoais, quais sejam, os desacertos entre os crédulos, as religiões, a moralidade e a cultura e a terceira, finalmente, concerne às

discrepâncias quanto ao alcance de direitos.

Observadas quaisquer das espécies de conflitos e diagnosticada sua intensidade de manifestação, que, aliás, é pressuposto de seu grau de gravidade, poderá, o indivíduo, utilizar-se da empreitada de negociação.

No caso do Poder Judiciário, é muito comum observar rivalidades desmotivadas entre os funcionários, que, como já foi argumentado, dizem respeito ao senso comum desenvolvido entre grupos opostos, seja pela diferença de atribuição, de vencimentos, de tempo de trabalho ou, até mesmo, pela eficiência no desempenho das funções.

Ocorridas quaisquer das desavenças, deve-se lançar mão do comportamento assertivo, caracterizado pelo enfrentamento da situação de conflito, evidenciado em atitudes explícitas de defesa dos próprios direitos e opiniões, sem, todavia, impor coerção, seja por meio de violência ou de desrespeito ao direito e opinião alheios.

Outrossim, cada qual deverá preservar-se na sua individualidade, ciente, contudo, de que o espírito grupal, de compartilhamento de desígnios, deverá ser preponderantemente aplicado, retratando o “princípio do ganha-ganha”¹⁴.

A tática consiste em buscar o benefício recíproco em todas as formas de interação humana, refutando as idéias dicotômicas de ganhador e vencedor, ou forte e fraco. Esse princípio é embasado no pressuposto de que a plenitude do sucesso não se conquista com sacrifício ou exclusão de outrem, senão com a união de esforços, isto é, “não se trata do meu jeito ou do seu jeito, e sim de um jeito *melhor*, superior”¹⁵.

¹⁴ O princípio do ganha-ganha é exposto por Stephen R. Covey como um, dentre os “sete hábitos das pessoas altamente eficazes”, obra considerada um dos maiores *best sellers* do século XX.

¹⁵ COVEY, Stephen R. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*, p. 268.

Capítulo 2

OS CONFLITOS COMO DESENCADEAMENTOS NATURAIS DA CONDUTA HUMANA NO AMBIENTE DE TRABALHO DO PODER JUDICIÁRIO

2.1 O PRINCÍPIO 90/10 DE STEPHEN COVEY

Stephen Covey, especialista em gestão do desempenho humano e liderança, criou o “princípio 90/10”, o qual preconiza que 10% (dez por cento) dos acontecimentos da vida estariam relacionados com o que se passa com a pessoa e, os outros 90% (noventa por cento), estariam relacionados com a reação daquelas a tais situações.

O exemplo referido pelo autor é simplista, no entanto bastante elucidativo para que o compreendamos.

Nosso amigo está tomando o café da manhã com sua família. A filha, ao pegar a xícara, deixa o café cair em sua camisa branca de trabalho. Ele não tem controle sobre isto. O que acontecerá em seguida será determinado por sua reação. Então, ele se irrita. Repreende severamente sua filha e ela começa a chorar. Ele censura a esposa por ter colocado a xícara muito na beirada da mesa. E tem prosseguimento uma batalha verbal. Contrariado e resmungando, ele vai mudar de camisa. Quando volta, encontra a filha chorando mais ainda, e ela acaba perdendo o ônibus para a escola. A esposa vai para o trabalho, também contrariada. Meu amigo tem de levar a filha, de carro, para a escola. Como está atrasado, dirige em alta velocidade e é multado. Depois de 15 minutos de atraso, uma discussão com o guarda de trânsito e uma multa, pai e filha chegam à escola, onde a menina entra, sem se despedir do pai. Ao chegar atrasado ao escritório, nosso amigo percebe que esqueceu sua maleta. O dia começou mal e parece que ficará pior. Ele fica ansioso para o dia acabar e, quando chega em casa, a esposa e

filha estão de cara fechada, em silêncio e frias com ele. Por que? Por causa da reação ao pequeno acidente no café da manhã¹⁶.

Aderindo às razões deste princípio, constatamos que é necessário o policiamento das pessoas em suas atitudes, visando a não redundância em conseqüências desagradáveis, muitas delas conflitos, em que pese sua faceta favorável anteriormente aventada – pode-se, até mesmo, falar em extensão da Lei da Ação e da Reação de Isaac Newton¹⁷.

A proposição é perfeitamente aplicável nos relacionamentos desenvolvidos no Poder Judiciário. Qualquer atitude, por mais insignificante que possa parecer àquele que o toma, por ser espontânea, pode desencadear resultados imprevisíveis e indesejáveis à tranquilidade do meio ambiente de trabalho. Uma palavra mencionada sem a reflexão necessária, em um momento não propício, pode gerar mal-estar entre os funcionários; equívocos na realização das funções, pela falta de concentração, e decaimento em toda produtividade.

Trata-se, pois, de um mecanismo cíclico, na qual a ponderação perfaz o artifício insofismável para o convívio e a manutenção da ordem.

2.2 HÁBITOS QUE INCITAM A HARMONIA NO AMBIENTE DE TRABALHO E PREVINEM O COMPORTAMENTO DESMEDIDO

A convivência humana é sabidamente conturbada, seja no contexto familiar, na vida íntima ou no meio profissional. Isso se justifica em virtude de que nem todas as pessoas são capazes de permanecer equilibradas em situações de divergências com seus pensamentos e há outras, ainda, que nem mesmo necessitam de embate ideológico, basta uma atitude insignificante não bem aceita e o ambiente está propício para uma seqüência de adversidades – retrato fiel do princípio retro exposto.

Existem, no entanto, formas de minimizar ou obstaculizar o surgimento de

¹⁶ UNISUL. *Conflitos, negociação e tomadas de decisão na administração pública*. Palhoça: UnisulVirtual, 2008. p. 61

¹⁷ Uma das aplicações da 3ª Lei de Newton (Ação e Reação) revela que toda força que um corpo recebe é conseqüência da força que ele aplicou, fato permissivo de comparação ao resultante do princípio em discussão.

problemas de relacionamento, culminando em bem-estar mútuo. Vejamos duas das mais eficientes.

2.2.1 Equacionando fonação e audição

A comunicação é a habilidade mais relevante de que dispõe o ser humano, precipuamente porque é tal via a responsável pelo seu desenvolvimento intelectual.

Durante a infância, primeiramente, desenvolve-se a fala, a qual, normalmente, é estimulada com maior intensidade pelos pais, em despeito dos cinco sentidos.

Desde cedo, a criança assimila a idéia de que a fala tem mais importância do que a audição e, a partir disto, podem surgir inúmeros entraves nos relacionamentos conseguintes à vida adulta, haja vista que a compreensão ao outro (derivada obrigatoriamente da audição) é o ponto de partida para a interação e influência nos seus pensamentos.

É necessário, portanto, inicialmente, ouvir o outro com o intuito dirigido efetivamente a compreendê-lo, pois não há outra forma de adquirir sua confiança, senão acabando com o hábito de incursionar suas próprias experiências como balizadoras da extensão dos assuntos e das respectivas soluções, relatados na fala alheia.

Sugere-se, desta feita, a adoção da “escuta empática”¹⁸ em todo relacionamento, inclusive o profissional, cujo sentido se justifica pela finalidade de compreensão profunda, tanto no plano emocional quanto no intelectual.

Acerca de tal definição de escuta, aduz Stephen Covey:

A escuta empática é poderosa porque lhe dá informações precisas para trabalhar. Em vez de projetar sua própria autobiografia e presumir pensamentos, sentimentos, motivos e interpretações, você lida com a realidade interna da outra pessoa, o que está no coração e na mente dela. Ouve para compreender. Concentra-se em receber a comunicação

¹⁸ Expressão de Stephen Covey (In: *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*, p. 312).

mais profunda de outro ser humano¹⁹.

Logo, possível constatar que a demonstração sincera de interesse pelas necessidades do outro é um dos meios hábeis para possibilitar o surgimento da confiabilidade, além de viabilizar o crescimento individual, tendo em vista a permuta de informações e experiências, ambos fatores favoráveis ao equilíbrio nas relações no trabalho.

2.1.2 A sinergia como produto da valorização dos opostos

Outro fator de extrema importância ao convívio sadio entre colegas de trabalho é a sinergia, também denominada de “princípio da cooperação criativa”.

A sinergia, em definição singela, significa a soma das partes ou de atos coordenados, para formar um todo ou realizar uma determinada função. Seu âmago consiste em respeitar as disparidades de um grupo, investindo, todavia, nos pontos fortes, a fim de compensar as fraquezas.

Com a sinergia, é possível afirmar, portanto, que $1 + 1$ pode resultar 2, 5 ou 100, ao passo que a cooperação mútua pode produzir resultados inimagináveis, malgrado a relutância das pessoas em creditar as outras, por constantemente ficarem na defensiva quanto a novas iniciativas.

Para Stephen Covey, a sinergia deve se tornar uma prática diária e não circunscrita às situações de emergência, na qual as pessoas se auxiliam anormalmente em demasia, submetendo o ego para salvar a vida de alguém ou ultrapassar uma crise. Até porque o exemplo desta situação, para muitos, pode parecer fora da vida real, milagroso etc, o que não é²⁰.

Colocar em prática a sinergia no âmbito do Poder Judiciário implica em entrega recíproca dos servidores, seguida da consciência de humanização da justiça, para fins de apreendizagem compartilhada. O desenvolvimento de um espírito de grupo remonta em identificar as diferenças e superá-las através do diálogo e da compreensão.

¹⁹ COVEY, Stephen R. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*, p. 313.

A compreensão e a sinergia não são norteamentos absolutos para o amadurecimento da relação entre os funcionários, no entanto, representam táticas de grande valia, contanto que corretamente aplicadas, para uma modificação substancial na política do trato diário incidente no Poder Judiciário.

²⁰ COVEY, Stephen R. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*, p. 344.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalizada a presente pesquisa, é possível constatar que, embora os conflitos sejam inerentes à natureza humana, a harmonia no ambiente de trabalho, obtida através de técnicas de negociação e de condutas conscientes e dirigidas à consecução da humanização da justiça, ainda corresponde à melhor forma de otimizar a produtividade e o bem-estar mútuo.

O êxito de desempenho do Poder Judiciário está atrelado diretamente à parcela de pessoas que compõe seu quadro funcional e, portanto, plausivelmente justificada se torna a preocupação em mantê-la informada sobre as finalidades precípuas do Órgão e as maneiras de auferi-las.

É necessário, desta feita, que cada servidor vislumbre o Poder Judiciário como um organismo, no qual cada um corresponda a um órgão essencial, sendo sua ausência ou mau funcionamento ensejadores de prejuízo ao todo.

Todo discurso até aqui amalhado trata-se, pois, da já desgastada máxima da “conscientização social”. Mais do que comprovada a impossibilidade de sobrevivência de seres isolados de outros pertencentes a mesma espécie, o homem, com o diferencial de ser pensante, além de se convencer intimamente disto, necessita exercitar constantemente o “fazer o bem”.

As rivalidades banais, desmotivadas (ou não) no meio de trabalho devem ser arredadas para dar lugar, primeiro, à oitiva do outro, e segundo, como consequência, à compreensão efetiva de seus valores, atitudes que, indubitavelmente, tornarão positiva a convivência e o desempenho laboral.

Finalmente, incitado o progresso coletivo e simultâneo (sinergia) entre os servidores e sabendo como discernir, a partir da ótica da compreensão, o momento oportuno, do inviável, para a negociação, a efetividade da prestação jurisdicional será concomitante, tal como o preconiza a Constituição Federal.

REFERÊNCIAS DAS FONTES CITADAS

BRASIL. *Decreto-Lei 2.848 de 7 de dezembro de 1940*. Código Penal. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Decreto-Lei/Del2848compilado.htm>>. Acesso em: 01/09/08).

COVEY, Stephen R. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. São Paulo: Editora Best Seller, 2002.

Dicionário Aurélio. Disponível em: <<http://tjdicionario.tj.sc.gov.br/aurelio>>. Acesso em: 02/09/08.

HAMPTON, David R. *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

HODGSON, Jane. *Thinking on your feet in negotiations*. Londres: Pitman, 1996.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de Almeida. *Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Atlas, 1998.

PASOLD, Cesar Luis. *Prática da Pesquisa jurídica e Metodologia da pesquisa jurídica*. 10 ed. Florianópolis: OAB-SC editora, 2007.

UNISUL. *Conflitos, negociação e tomadas de decisão na administração pública*. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

WEEKS, Dudley. *The eight essential steps to conflict resolution: preserving relationships at work, at home, and in the community*. New York: G. P. Putnam's Sons, 1992.