



ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA E NEURODIVERSIDADE: o desafio ético do autoconhecimento organizacional*

73

JUDICIAL ADMINISTRATION AND NEURODIVERSITY: the ethical challenge of organizational self-knowledge

Fátima Aurora Guedes Afonso Archangelo

RESUMO

O artigo analisa os desafios da gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário, especificamente quanto à meta de assumir postura institucional inclusiva e acolhedora à diversidade. Apresenta-se o conceito de neurodiversidade, contextualizando-o como atributo natural à ambiência coletiva organizacional, como projeção de uma sociedade plúrima. Questiona-se se o autoconhecimento da neurodiversidade organizacional pode contribuir para inovar a Administração Pública Judiciária, especificamente quanto à gestão de pessoas.

PALAVRAS-CHAVE

Administração Judiciária; gestão de pessoas; Agenda 2030 da ONU; inclusão; neurodiversidade.

ABSTRACT

The article analyzes the challenges of people management within the judiciary, specifically regarding the goal of assuming an inclusive and welcoming institutional posture to diversity. The concept of neurodiversity is presented, contextualizing it as a natural attribute to organizational collective ambience, as a projection of a pool society. It is questioned whether the self-knowledge of organizational neurodiversity can contribute to innovating the Judicial Public Administration, specifically regarding the management of people.

KEYWORDS

Judicial Administration; people management; UN 2030 agenda; inclusion; neurodiversity.

* Um resumo deste artigo foi apresentado no VII Congresso Internacional de Direitos Humanos de Coimbra, em 13 de outubro 2022.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a Administração Pública brasileira, em seu todo, e a Administração Judiciária, em particular, adotaram modelo gerencialista, assimilando do paradigma de gestão privado pós-fordista e do neoliberalismo noções e princípios de eficácia, produtividade, metas, performance, competência, desempenho e excelência. Esse modelo inclui a gestão de pessoas por competências.

Entregar resultados sociais eficazes e efetivos é a tônica para a gestão de pessoas no setor público. Esse desafio exige que o percurso considere o valor intrínseco a cada pessoa que integra a equipe e que colabora com a missão institucional. Nesse sentido, são uníssomos os clamores das entidades supranacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Na atualidade, em decorrência da assimilação da exigência de sustentabilidade à noção de desenvolvimento, percebe-se a iniciativa privada incorporando novos conceitos a seu modelo gerencial, como inclusão, representatividade e, mais recentemente, neurodiversidade.

Diante das recomendações internacionais e da inspiração privada, desenvolve-se este trabalho exploratório sobre desafios da gestão de pessoas no Judiciário, reservando-se o tópico 2 para contextualização e problematização do modelo atual. Em seguida, apresenta-se o conceito de neurodiversidade e indaga-se se sua assimilação pela Administração Judiciária poderia agregar valor ético inovador às práticas gerenciais e, assim, colaborar para a consecução das recomendações internacionais para desenvolvimento institucional sustentável.

A metodologia realiza revisão bibliográfica de referenciais teóricos interdisciplinares sobre gestão de pessoas, direitos humanos e neurodiversidade, analisada sob a perspectiva qualitativa e complementada por pesquisa documental.

Espera-se, desse modo, contribuir para reflexões que norteiem a avaliação e a revisão dos modelos de gestão de pessoas dos Tribunais brasileiros diante dos compromissos internacionais assumidos pelo país.

2 GESTÃO DE PESSOAS NO JUDICIÁRIO: A CONTEXTUALIZAÇÃO DO WICKED PROBLEM

O progresso social depende da postura gerencial adotada pelas organizações públicas e privadas na promoção de suas missões institucionais. Dentre os misteres gerenciais, talvez o mais exigente e complexo refira-se às pessoas, desde aspectos como recrutamento, capacitação para o desempenho de competências múltiplas, motivação até habilitação para inovação e liderança.

Neste tópico, em primeiro lugar, são descritas as influências, escolhas e estratégias que culminaram no modelo de gestão de pessoas prevalente no âmbito do Judiciário, e, a seguir, expõem-se os desafios éticos para a Administração Judiciária rumo ao desenvolvimento sustentável e à inovação nessa área, com ênfase para a meta de inclusão.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO JUDICIÁRIO: INFLUÊNCIAS, ESCOLHAS E ESTRATÉGIAS

A condição de protagonista do Poder Judiciário na promo-

ção da paz e na realização de justiça é acompanhada de desafios gerenciais complexos (típicos *wicked problems* – problemas de difícil solução devido a fatores como complexidade, incerteza ou conflituosidade), decorrentes, de um lado, de sua atuação em uma sociedade plúrima, marcada por desigualdades estruturais, violências múltiplas e acentuado grau de litigiosidade; e, de outro, de um *background* marcadamente burocrático, com atenção quase exclusiva à ritualística.

Não obstante o gigantismo da missão institucional do Poder Judiciário em um país continental, pesquisa realizada pela *International Association for Court Administration* apurou que o Brasil apresentou alto índice de adequação ao contexto da pandemia, não interrompendo o atendimento ao cidadão (CNJ, 2021, p. 14). Esse destaque no primeiro quartil amostral (9ª posição dentre 38 países) é corroborado pelo Painel do Módulo de Produtividade Mensal, que indicou que o Judiciário, durante o período da covid-19, *proferiu 40,5 milhões de sentenças e acórdãos, e 59,5 milhões de decisões judiciais, o que demonstra uma resposta rápida e substancial a esse período de emergência sanitária* (CNJ, 2021, p. 15).

Esses resultados decorrem de uma série de inovações sistêmicas e contínuas deflagradas pela absorção do modelo gerencialista pelo serviço público nos idos de 1990 e pela criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2004, que, ao assumir seus misteres constitucionais, capitaneou a Reforma do Judiciário. Nesse contexto, ocorreu nítida mudança de paradigma, ensejando a *mudança de um sistema de gestão que privilegia normas e procedimentos para uma gestão baseada em resultados, que considera a qualidade do serviço prestado e a qualificação do seu corpo funcional* (CNJ, 2018, p. 8), e, assim, surgiu a Gestão de Pessoas por Competências (GPC).

Como marcos normativos para essa virada gerencial, destacam-se a Constituição Federal (arts. 37, 92 e 96); o Decreto n. 5.707/2006 (sucedido pelo atual Decreto n. 9.991/2019), que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP); a Resolução CNJ n. 240/2016, que incorporou o modelo de gestão por competências na Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário; e a Resolução CNJ n. 325, de 29 de junho de 2020, que dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026.

Assim, a Administração Pública Judiciária passou a adotar a tecnologia de gestão de pessoas por competências como *instrumento de operacionalização da estratégia organizacional, modelo esse que parte do pressuposto de que a competência agrega valor às atividades desenvolvidas em termos de desempenho e resultados* (CNJ, 2018, p. 8-9).

Interessa pontuar que a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam) incorporou a noção de competências como diretriz para a educação profissional para a prática jurisdicional. Segundo a Enfam:

competência é a capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos, experiências sociais e de trabalho, comportamentos e valores, desejos e motivações desenvolvidos ao longo das trajetórias de vida em contextos cada vez mais complexos. A competência, portanto, vincula-se à

capacidade de solucionar problemas, mobilizando, de forma inter e transdisciplinar, conhecimentos, capacidades – específicas, cognitivas complexas e comportamentais – e habilidades, transferidos para novas situações, ou seja, implica atuar mobilizando conhecimentos e recursos. (ENFAM, 2017, p. 10 – destaque do original)

Quanto à gestão de pessoas por competências, a Administração Judiciária tem a motivação dos servidores como um de seus pilares, o que *pressupõe o conhecimento dos objetivos da organização e a consciência da importância do papel deles no desenvolvimento da unidade judiciária* (HADDAD; PEDROSA, 2019). É *essencial possibilitar a todos quanto trabalham na organização condições de trabalho que permitam uma alta motivação no exercício de funções* (BOCHENEK *et al.*, 2018, p. 219).

A literatura adotada institucionalmente recomenda a aplicação do Modelo CHA para a gestão por competências, tecnologia essa que exige a confluência de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) (CNJ, 2018, p. 9). A respeito disso, esclarecem Haddad e Pedrosa (2019): *de acordo com o Modelo CHA de competência, ele está no encontro entre Conhecimento (saber conceitual), Habilidades (saber fazer) e Atitudes (querer fazer). O conhecimento conceitual é imprescindível para a boa execução das tarefas e se adquire por meio de escolaridade, cursos gerais e especializações. Mas não basta o conhecimento teórico, o servidor precisa saber também como fazer na prática para entregar resultados, isto é, necessita deter a prática do saber. Além disso, a atitude do servidor faz muita diferença, ou seja, precisa ter ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos e habilidades obtidos.*

Observe-se que, em acréscimo ao Modelo CHA, a Administração Judiciária já dá atenção à distinção entre *hard* e *soft skills* no desenvolvimento de competências (MIRANDA; ANAISSE, 2021), seja na formação e capacitação de equipes, seja no acompanhamento de desempenho. Sabbag enumera algumas diferenças entre competências duras (*hard skills*) e brandas (*soft skills*): (I) competências duras são técnicas; nelas, prevalecem racionalidade e objetividade; referem-se a conhecimento explicitável; não necessitam experiência anterior; são padronizáveis, fáceis de identificar, mensurar e capacitar; e (II) competências brandas são relacionais; nelas, prevalecem sensibilidade e intuição; referem-se a conhecimento tácito; requerem maturidade e vivência anterior; determinam estilos difíceis de generalizar; difíceis de identificar e de mensurar; são demoradas de desenvolver e de obter resultados (SABBAG, 2018).

Essa opção da Administração Judiciária atende às indicações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), cujos últimos estudos sobre os desafios do século XXI para o serviço público apontam um rol de competências essenciais para os servidores, notadamente comportamentais (*soft skills*). A respeito disso, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) pondera que essa prevalência de *soft skills*, dentre as recomendadas, evidencia que, *no contexto atual, o domínio das competências técnicas (hardskills) são condição necessária, mas não suficiente para assegurar a qualidade do trabalho e entregas*

dos agentes públicos (ENAP, 2021), o que se aplica não apenas àqueles em posições de liderança.

A produtividade mensal do Judiciário durante o período pandêmico (CNJ, 2021, p. 15) reafirma o acerto da escolha de gestão por competências como ferramenta gerencial conducente à eficácia da prestação jurisdicional. Nesse aspecto, trilha-se o rumo certo. No entanto, como típico *wicked problem*, a gestão de pessoas é questão complexa que transcende os aspectos circunscritos a resultados. E como se aborda a seguir, valores éticos como inclusão e representatividade compõem a pauta de desafios traçados pelos organismos supranacionais como intrínsecos ao desenvolvimento sustentável das instituições públicas.

2.2 DESAFIOS ÉTICOS PAUTADOS PARA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

Democracia e desenvolvimento sustentável exigem instituições eficazes. No âmbito do Poder Judiciário, esse macrodesafio institucional é permeado de valores éticos que extrapolam a busca pela promoção da paz como resultado da prestação jurisdicional e que impactam os princípios e diretrizes da política de gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário.

Cooperação para superação das deficiências e contradições intrínsecas ao coletivo e gerenciamento de saúde integram o fio condutor deste estudo e conectam-se com os desafios éticos pautados pelos organismos supranacionais para a Administração Pública em geral [...]

Da simples leitura dos textos normativos, sob o recorte que interessa a este estudo, verifica-se que, ao lado de eficiência e efetividade, encontram-se disposições com intrínseco conteúdo axiológico, a exemplo da que inclui *o gerenciamento, a redução de riscos e a promoção de saúde*¹ como uma das finalidades da política de gestão de pessoas, e, ainda, os dispositivos que explicam o que se considera como cooperação no modelo de gestão de pessoas adotado:

XII – cooperação: mobilização, pelas pessoas, de seus recursos subjetivos para, juntas, superarem coletivamente as deficiências e contradições que surgem da própria natureza ou da essência da organização prescrita do trabalho e da concordância entre singularidades, por meio da construção dialogal de regras informais, técnicas e éticas, que orientam o trabalho real;

[...] (Resolução CNJ n. 240/2016, art. 2º)

Cooperação para superação das deficiências e contradições intrínsecas ao coletivo e gerenciamento de saúde integram o fio condutor deste estudo e conectam-se com os desafios éticos pautados pelos organismos supranacionais para a Administração Pública em geral, como os consignados pela Organização das Nações Unidas (ONU) na Agenda 2030, compromisso internacional assumido por líderes de 193 países, inclusive o Brasil, contendo objetivos e metas a serem cumpridos para efetivação dos direitos humanos e promoção de desenvolvimento no período entre 2016 e 2030.

Paz, justiça e instituições eficazes estão no décimo sexto objetivo de desenvolvimento sustentável (ODS 16) da Agenda 2030 da ONU e visam *promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis*.

Assim, o ODS 16 recomenda esforço bem mais amplo que a construção de instituição eficaz, exigindo o acréscimo de valores democráticos e humanistas aptos a gerar sustentabilidade, pacificação, inclusão e eticidade ao desenvolvimento institucional. No documento de lançamento da Agenda 2030, a ONU esclarece: *a nova Agenda reconhece a necessidade de construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas que ofereçam igualdade de acesso à justiça e que são baseadas no respeito aos direitos humanos (incluindo o direito ao desenvolvimento), em um efetivo Estado de Direito e boa governança em todos os níveis e em instituições transparentes, eficazes e responsáveis*. (NAÇÕES UNIDAS, 2015, p. 12)

Entende-se que essas recomendações da ONU e da OCDE acomodam valores éticos imprescindíveis para o desenvolvimento de instituições sustentáveis e inovadoras. Tais valores encontram guarida no suporte normativo da política de gestão de pessoas no Poder Judiciário.

76

Esse objetivo 16 é desmembrado em metas, e o Poder Judiciário assume protagonismo na consecução de várias delas, ora em sua missão institucional de promoção da paz e realização da justiça, ora como instituição pública com deveres e desafios gerenciais complexos.

Para este estudo, importa a meta 16.7: *Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa* (NAÇÕES UNIDAS DO BRASIL, 2022), que, por si, é bastante ampla e desafiadora. Para melhor análise de seu conteúdo, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) definiu os conceitos presentes na redação da meta 16.7, cujo teor vale e interessa a este estudo:

- *responsiva: diz respeito à capacidade de responder de forma rápida e adequada às diversas situações;*
- *inclusiva: refere-se à necessidade de que a tomada de decisão leve em conta todos os grupos sociais e interesses envolvidos no processo, sem priorização de determinados grupos ou interesses;*
- *participativa: relativa à existência de canais formais para que os diversos grupos sociais possam interagir com o Estado no processo de tomada de decisão, garantindo a igualdade de participação entre os diversos grupos, reduzindo potenciais desigualdades e assimetria de poder; e*
- *representativa: requer que as decisões tomadas representem a vontade popular, a partir do respeito ao processo eleitoral e da garantia de que o Estado contemple, em seu interior, a representatividade dos diversos grupos sociais presentes na nação.* (IPEA, 2019, p. 41)

Defende-se que a construção de *instituições eficazes, res-*

ponsáveis e inclusivas em todos os níveis (ODS-16, Agenda 2030) exige que a tomada de decisões administrativas também se pautem pelos critérios da meta 16.7, por coerência e para sustentabilidade do desenvolvimento institucional. Seria reducionismo infundado pensar que apenas a decisão judicial assumisse tais atributos, ignorando o relevo da tomada de decisões da Administração Pública Judiciária para a consecução da entrega jurisdicional eficaz e sustentável.

A essa pauta recomendada pela ONU, acrescentam-se as ponderações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) que defendem a inovação como função central e estratégica das organizações do setor público e no trabalho de seus servidores como forma de enfrentar seus desafios e gerar impactos institucionais ou sociais positivos (OCDE, 2018a). Segundo estudos da OCDE, para que as organizações públicas propiciem um ambiente favorável à inovação, elas devem apoiar e desenvolver *seis conjuntos de habilidades em toda a sua força de trabalho, bem como incentivar o surgimento de uma cultura na qual estas habilidades possam de fato prosperar* (OCDE, 2018b). São elas: (I) iteração: habilidade de criar novos produtos, serviços ou políticas por meio da capacidade de pensar e aplicar ciclos; (II) fluência em dados: capacidade de manusear quantidade cada vez maior de dados, em novos modelos e formas, para estimular novas ideias e monitorar seu progresso; (III) foco no usuário: habilidade para utilizar vários métodos e técnicas para desenvolvimento em profundidade da compreensão a respeito dos cidadãos a que servem suas necessidades, desejos e comportamentos reais, e incluí-los no processo de elaboração; (IV) curiosidade: capacidade de fazer as indagações necessárias em face das mais variadas fontes, de encontrar soluções em lugares inusitados e de formar inovadora; (V) capacidade narrativa: envolver públicos variados por meio de diversos meios de comunicação, tendo em vista garantir que a mudança almejada seja entendida e cause identificação nas pessoas que podem ser impactadas pelas decisões e nos decisores; e (VI) insurgência: capacidade de questionar a maneira usual de realizar o trabalho, saber trabalhar com parceiros e construir alianças para mudanças.

Entende-se que essas recomendações da ONU e da OCDE acomodam valores éticos imprescindíveis para o desenvolvimento de instituições sustentáveis e inovadoras. Tais valores encontram guarida no suporte normativo da política de gestão de pessoas no Poder Judiciário. A questão que se levanta neste estudo é sobre quão inclusiva e representativa é a prática gerencial em relação às pessoas que (co)laboram no serviço público judiciário, especificamente em relação às pessoas neurodiversas. Mas quem são os neurodiversos? Esse será o tema do tópico 3.

3 NEURODIVERSIDADE: UMA CONDIÇÃO INTRÍNSECA A TODO COLETIVO

Descritos os contornos e os desafios da gestão de pessoas no Poder Judiciário, circunscritos aos limites deste estudo, prossegue-se apresentando o conceito de neurodiversidade, para, a seguir, indagar se sua assimilação pela Administração Judiciária poderia agregar humanismo às práticas gerenciais e colaborar para a consecução do ODS 16 da Agenda 2030 no âmbito do Poder Judiciário.

Para as reflexões deste trabalho, toma-se o conceito de pessoa neurodivergente como aquela afetada por alguma condição

neurológica que cause impacto (leve ou grave) na capacidade de interação social, comunicação, memória, atenção ou percepção desse indivíduo. Dentre essas condições neurológicas, tem-se o transtorno do espectro autista (TEA), o transtorno de déficit de atenção com hiperatividade (TDAH) e a dislexia.

Nos estreitos limites deste artigo, importam os impactos dessa diversidade neurológica sobre a capacidade cognitiva do ser humano (pensamento, capacidade de aprendizado, inteligência, memória, linguagem e percepção), vez que podem influenciar na capacidade laborativa do neurodivergente, sem necessariamente significar sua incapacidade para o trabalho.

Nesse sentido, adota-se neurodiversidade como conceito que afirma que há diversas condições neurológicas que impactam o funcionamento neurocognitivo dos indivíduos, sendo uma variação normal à condição humana e que não necessariamente signifique doença, deficiência, transtorno ou incapacidade.

Neurodiversidade é termo ainda novo nas pautas do mercado de trabalho, assim entendido como pertencente às organizações privadas. Na área da Administração Pública, esta pesquisa sequer localizou referência nas buscas empreendidas em referenciais bibliográficos e documentais pelo termo neurodiversidade.

Segundo Abreu, *a neurodiversidade ainda é um tema circunscrito aos países anglófonos, e que ainda não existe um pensamento brasileiro sobre neurodiversidade* capaz de abranger eventuais peculiaridades do contexto latino-americano.

Esse conceito foi formulado pela socióloga australiana e portadora da síndrome de Asperger, Judy Singer, em 1999, em analogia ao conceito de biodiversidade, como explica Abreu (2022): *assim como a biodiversidade, de Edward O. Wilson, diz respeito a todas as espécies do planeta, a neurodiversidade seria referente à infinita pluralidade neurocognitiva de todas as populações e sua subsequente importância para toda a humanidade. No trabalho original de Judy Singer, a neurodiversidade aparece como categoria analítica de interseccionalidade.* (ABREU, 2022)

Esclarece o autor que entende interseccionalidade como *“uma ferramenta de análise avançada e sofisticada de múltiplas opressões, elaborada especialmente pelo feminismo negro”* (ABREU, 2022).

Com seus estudos, Singer deflagrou o “movimento da neurodiversidade”, pretendendo *“expandir as políticas de identidade, como as de gênero e classe, de forma a alargar perspectivas em torno do modelo social da deficiência”* (ABREU, 2022). O modelo social da deficiência (*social model disability*) foi lançado no texto *Fundamental Principles of Disability*, publicado pela Union of the Physically Impaired Against Segregation (UPIAS) em 1975 (ORTEGA, 2009).

Importa destacar que os “estudos da deficiência” (*disability studies*), berço do “modelo social da deficiência”, são referenciados como pano de fundo do “movimento da neurodiversidade” (ORTEGA, 2009). Assim, para melhor compreensão da teoria da neurodiversidade, convém apresentar as duas gerações do “modelo social da deficiência”.

A primeira geração dos teóricos do “modelo social da deficiência” pretendia *“alargar a compreensão da deficiência como questão multidisciplinar, e não exclusiva do discurso médico sobre a lesão”* e, ainda, objetivava *“promover uma leitura sociológica: a de que a experiência da opressão pela deficiência era resulta-*

do da ideologia capitalista” (DINIZ, 2007). Importa observar que a premissa do modelo social *“era a da independência como um valor ético para a vida humana, e o principal impeditivo da independência dos deficientes eram as barreiras sociais, em especial as barreiras arquitetônicas e de transporte”* (DINIZ, 2007). Diniz lembra que *“os primeiros teóricos do modelo social eram homens, em sua maioria portadores de lesão medular, que rejeitavam não apenas o modelo médico curativo da deficiência, como também toda e qualquer perspectiva caritativa perante a deficiência”*, e que a agenda de suas discussões não incluía princípios como o cuidado ou os benefícios compensatórios para o deficiente (2007).

Após quase duas décadas desse primeiro modelo social, teóricas feministas passaram a apontar seus paradoxos, vez que cingiam a uma proposta de inclusão das pessoas deficientes no mercado de trabalho, mas não aprofundava a crítica sobre *“alguns dos pressupostos morais da organização social em torno do trabalho e da independência”* (DINIZ, 2007). Diniz alerta que a crítica feminista não pretendeu se opor ao modelo social, mas o revigorar e expandir (2007), explicando assim suas distinções: *O argumento do modelo social era o de que a eliminação das barreiras permitiria que os deficientes demonstrassem sua capacidade e potencialidade produtiva. Essa ideia foi duramente criticada pelas feministas, pois era insensível à diversidade de experiências da deficiência. A sobrevalorização da independência é um ideal perverso para muitos deficientes incapazes de vivê-lo. Há deficientes que jamais terão habilidades para a independência ou capacidade para o trabalho, não importa o quanto as barreiras sejam eliminadas. Para muitos deficientes, a demanda por justiça ampara-se em princípios de bem-estar diferentes dos da ética individualista. A interdependência, por exemplo, é um valor moral que a primeira geração de teóricos do modelo social desconsiderou e que o feminismo considerou prioritário.*

Nesse sentido, adota-se neurodiversidade como conceito que afirma que há diversas condições neurológicas que impactam o funcionamento neurocognitivo dos indivíduos, sendo uma variação normal à condição humana e que não necessariamente signifique doença [...]

Desse movimento feminista, surge o modelo social de segunda geração, promovendo a defesa política da *interdependência como um valor central do modelo social da deficiência e do cuidado como princípio ético essencial às organizações sociais* (DINIZ, 2007). Vale notar que a nova geração era composta pelas feministas cuidadoras dos deficientes, que passaram a defender o reconhecimento *das relações de dependência e cuidado como questões de justiça social para deficientes e não deficientes* (Idem).

A par das teóricas do cuidado é que se coloca a teoria da neurodiversidade concebida por Judy Singer. Para Singer, neurodiversidade é um conceito de objetivo político: uma questão de conservação e de respeito à diversidade humana (ABREU, 2022). Desse alcance político do conceito de neurodiversidade é que advém o chamado “modelo de neurodiversidade”, definido por Nick Walker como *uma abordagem, que, para além de pensar a neurodiversidade enquanto diversidade humana “natural e va-*

liosa”, considera a ideia de um cérebro ideal ou “normal” como algo culturalmente construído. Dessa forma, as dinâmicas sociais subjacentes operam de forma semelhante a outras manifestações da diversidade humana, como gênero, sexualidade e etnia. Alguns autores também usam a expressão “paradigma da neurodiversidade”, com a intenção de atribuir uma base filosófica ao movimento da neurodiversidade (Idem).

A partir do conceito de Singer, a noção de neurodiversidade estendeu-se para incluir o TDAH, a Síndrome de Tourette e a dislexia. Para Singer, há quatro objetivos consensuais no movimento de neurodiversidade:

- modificar a corrente percepção estigmatizante a respeito das neurominorias;
- destacar elementos positivos da neurodivergência em substituição a uma percepção baseada unicamente em déficits;
- lutar para que pessoas neurodivergentes marginalizadas tenham “papéis valiosos” na sociedade;
- demonstrar que a inclusão social das neurominorias beneficia toda a sociedade. (ABREU, 2022)

A essa perspectiva defendida por Singer, cabe acrescentar valores da teoria feminista do cuidado. Embora o objetivo deste estudo seja adstrito à consideração da neurodiversidade como característica intrínseca ao ambiente de trabalho, espaço representativo do pluralismo social, impõe-se dizer que há neurodivergentes cujas condições são graves e inibem a inclusão laboral. São pessoas que inspiram cuidado como condição de sobrevivência e merecem respeito a seus direitos e atenção sociopolítica a suas necessidades. Nesse sentido, entende-se que a análise crítica de Diniz (2007) sobre deficientes graves alcança, por semelhança, a neurodiversidade quando extrema. *Apenas princípios da ordem das obrigações morais, como respeito aos direitos humanos, serão capazes de proteger a vulnerabilidade e a dependência experimentadas por muitos deficientes. A proposta feminista do cuidado diz respeito às relações assimétricas extremas, como é o caso da atenção aos deficientes graves. Erroneamente supõe-se que o vínculo estabelecido pelo cuidado seja sempre temporário: há pessoas que necessitam do cuidado como condição de sobrevivência. Por isso, ele é uma demanda de justiça fundamental. O cuidado e a interdependência são princípios que estruturam a vida social.*

Nos contornos propostos para este estudo, adota-se neurodiversidade como abordagem focada em dar relevo às necessidades e potencialidades das pessoas neurodiversas no espaço laborativo. E além de sua aceção conceitual, este texto refere a neurodiversidade como valor que pode conduzir a gestão de pessoas à tomada de decisão inclusiva, como proposta na meta 16.7 do ODS 16 da Agenda 2030 da ONU.

4 AUTOCONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: ÉTICA E INCLUSÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

Tanto no setor privado quanto no público, os estudos sobre modernização da gestão de pessoas passam por considerações sobre Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH). Abordam, além do mapeamento de competências (*hard e soft skills*), a ferramenta de diagnóstico de clima organizacional (DCO), utilizada para subsidiar programas motivacionais, e recomendam que sejam identificados os traços culturais das orga-

nizações como aspectos importantes para o nível de adesão às propostas de mudanças organizacionais.

Segundo Souza (1980), clima organizacional identifica o conjunto de percepções, conceitos e sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização e que afetam, de maneira positiva ou negativa, a forma como os indivíduos ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho, seus compromimentos e seus desempenhos. Já cultura organizacional é compreendida como conjunto de crenças, atitudes e valores compartilhados pelo grupo e que orientam suas ações; sendo que os traços culturais brasileiros na administração pública foram originados com base em diversas etnias e costumes, destacando-se: formalismo, pessoalismo, valorização das relações, aversão à incerteza, flexibilidade, orientação para curto prazo e estrangeirismo (VILLARDI; FERRAZ; DUBEUX, 2011).

Ao se conduzir por essas balizas teóricas e instrumentais, a Administração Judiciária tem avançado nos indicadores relativos ao ODS 16 da Agenda 2030 da ONU, como mostram os dados citados no tópico 2. Todavia, esse ODS tem amplitude e complexidade muito maiores que eficácia, *accountability* e transparência (meta 16.6). Ademais, no que interessa a este estudo, percebe-se relevante potencial disruptivo na meta 16.7: *Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis.* A partir dessa meta, emergem reflexões colhidas da iniciativa privada e que podem consistir em inovação axiológica na prática gerencial pública.

No âmbito privado, a assimilação da exigência de sustentabilidade à noção de desenvolvimento ensejou a absorção de novos conceitos e valores às práticas gerenciais, tais como inclusão, representatividade e, mais recentemente, neurodiversidade. Empresas brasileiras têm assumido compromisso em admitir, capacitar e engajar pessoas com desenvolvimento neurológico atípico². Nesse sentido, além de capacitar e direcionar neurodiversos a postos de trabalho condizentes com suas habilidades, empresas privadas contratam ações formativas para que a equipe seja receptiva e inclusiva àqueles membros. Nesse percurso, valores éticos são incorporados à cultura organizacional. Avança-se em indicadores de desenvolvimento sistêmico, não considerados em mapeamentos gerenciais tradicionais.

Essa nova tendência na iniciativa privada merece atenção da Administração Pública, vez que dialoga com a meta 16.7 do ODS 16 da Agenda 2030 e pode ensejar influência disruptiva sobre o modelo público de gestão de pessoas.

Não se ignora que, no âmbito do Judiciário, além do desafio de coordenar o capital intelectual e orçamentário para *conseguir o melhor resultado para os clientes externos e internos* (FIGUEIREDO, 2014, p. 160), o gestor enfrenta uma série de especificidades próprias da Administração Pública. *E, diferentemente de uma empresa em que os cargos são facilmente realocados e reocupados conforme a necessidade da organização e a aptidão pessoal do candidato, no setor público, as ações devem desenvolver-se dentro do espaço constitucional demarcado pelos princípios da impessoalidade, legalidade, moralidade, publicidade e eficiência, por isso, balizadas por regras específicas que podem se tornar complicadores em situações concretas, como, por exemplo, a necessidade de lei para criação e extinção de cargos públicos; a limitação das atribuições previstas em lei para*

criação e extinção de cargos públicos; a limitação das atribuições previstas em lei para determinado cargo e a existência ou não de um plano de cargos e carreira que permita maleabilidade para a aferição de competências pessoais em conjunto com as atribuições de cargo específico (Idem).

Nesse contexto da Administração Judiciária, não raro identificam-se pessoas com posturas aparentemente inadequadas à missão institucional. Dentre elas, podem estar neurodiversos cujas funções lhes confiadas estão em desarmonia com suas habilidades. Ao contrário do recrutamento na área privada, não é comum o processo de admissão no serviço público avaliar a capacidade de comunicação e socialização (interação com outras pessoas) dos candidatos à vaga pública, em que pese alguns concursos incluam controversos exames psicotécnicos.

Assim, como neurodiversidade é condição intrínseca à sociedade, estima-se que o processo seletivo para recrutamento de servidores públicos seja permeável a indivíduos com desenvolvimento neurobiológico atípico, condição que pode não impactar em habilidades diretamente relacionadas ao concurso para acesso ao cargo público (como concentração, memorização, identificação de padrões) e ser imperceptível nas provas admissionais, como também mal interpretado no exercício (dis) funcional. O desconhecimento da condição neurodivergente pode ensejar incompreensão em relação ao descompasso com desempenho estimado, repreensão infundada, intolerância e até mesmo assédio moral.

Para além de autoconhecimento, a Administração Judiciária deve assumir atitude empática e se conduzir pela ética da compreensão, que, segundo Morin, requer consciência da complexidade humana (2011, p. 88). Para Morin, a compreensão humana exige um processo de empatia, de identificação e de projeção: sempre intersubjetiva, *a compreensão pede abertura, simpatia e generosidade* (MORIN, 2011, p. 82).

A Enfam sobleva o aspecto da eticidade ao fixar diretrizes para o desenvolvimento de competências no âmbito do Judiciário. Segundo a Enfam, a concepção de competência por si adotada: *inclui as dimensões de contexto e de relações e práticas de equipe, em razão do que não se deriva exclusivamente das ações de formação. Assim, transformar as competências – capacidades potenciais – em desempenhos – resultados concretos – depende da existência, no ambiente de trabalho, de condições materiais, motivacionais e éticas adequadas*. (ENFAM, 2017, p. 10)

Entende-se que a gestão de pessoas que considere a neurodiversidade de seu corpo funcional incorpora valores “antropo-éticos” e assume, institucionalmente, a missão antropológica descrita por Morin em atitudes como: (I) trabalhar para humanização da humanidade; (II) respeitar no outro, ao mesmo tempo, a diferença e a identidade quanto a si mesmo; (III) desenvolver a ética da solidariedade; (IV) desenvolver a ética da compreensão; e (V) ensinar a ética do gênero humano (2011, p. 94).

Equipe de alta performance e excelência organizacional são conceitos que demandam preenchimento por valores “antropo-éticos” para serem inclusivos, democráticos e sustentáveis. Dentre esses valores, importa reconhecer o cuidado e a interdependência como estruturantes da vida social, tal como preleciona Diniz (2007), mesmo que na esfera institucional.

A partir dessas observações, sugere-se que, para a tomada de decisão gerencial inclusiva, os Tribunais persigam o autoconhecimento organizacional em sua plenitude e busquem identificar a neurodiversidade de suas equipes. E, a partir desse diagnóstico, incorporem valores inclusivos na gestão das pessoas, assumindo uma prática gerencial ética, empática e coerente com o desenvolvimento institucional sustentável e humanizado proposto pela Agenda 2030 da ONU e inovador como recomendado pela OCDE.

5 CONCLUSÃO

O Poder Judiciário tem protagonismo na consecução de várias metas do ODS 16 da Agenda 2030 da ONU, tanto em sua missão institucional de promoção da paz e realização da justiça, como no papel de instituição pública com deveres e desafios gerenciais complexos.

Este estudo problematizou a consecução da meta 16.7 do ODS 16 da Agenda 2030, no tocante à tomada de decisão administrativa inclusiva em relação à gestão de pessoas.

Apresentou-se a teoria de neurodiversidade, da qual extraiu-se a acepção estrita de abordagem focada em dar relevo às necessidades e potencialidades das pessoas neurodiversas no espaço laborativo. E além dessa acepção conceitual, este texto referiu-se à neurodiversidade como valor que pode conduzir a gestão de pessoas à tomada de decisão inclusiva, como proposta na meta 16.7 do ODS 16 da Agenda 2030 da ONU, e inovadora, como aconselhado pela OCDE.

Conclui-se, à luz da inspiração das empresas privadas autodesignadas como neurodivergentes, que é desejável que a gestão de pessoas no Judiciário não se reduza a preocupações com desempenho institucional, mas que compreenda e valorize a complexidade humana, acomodando a busca por resultados a limites éticos inclusivos.

Ao final, propõe-se como inovação gerencial que a Administração Judiciária persiga o autoconhecimento organizacional em sua plenitude e busque identificar e valorizar a neurodiversidade de suas equipes, assumindo uma prática gerencial ética, empática e coerente com o desenvolvimento institucional sustentável e humanizado propugnado pela Agenda 2030 da ONU.

NOTAS

- 1 Art. 1º, inciso IV, da Resolução CNJ n. 240, de 9 de setembro de 2016.
- 2 A respeito, matéria jornalística disponível em: <<https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2022/04/09/empresas-brasileiras-assumem-compromisso-com-a-neurodiversidade.ghtml>>. Acesso em: 19 jun. 2022.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Tiago. *O que é neurodiversidade?* Goiânia: Cànone Editorial, 2022. E-book.
- BOCHENEK, Antônio César; LOPES, José Mouraz; MATOS, José Igreja; MENDES, Luís Azevedo; COELHO, Nuno; FREITAS, Vladimir Passos de. *Manual lusobrasileiro de gestão judicial*. São Paulo: Almedina, 2018. 406 p.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Acórdão 3.023/2013*. Brasília, DF: TCU, 2013. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*?NUMACORDAO%253A3023%2520ANOACORDAO%253A2013/D%20T%20R%20E%20L%20E%20V%20A%20N%20C%20I%20A%20%20d%20e%20s%20c%20%20%20N%20U%20M%20A%20C%20R%20D%20A%20I%20N%20T%20%20desc%20%20%202520. Acesso em: 19 jun. 2022

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Acórdão 2.743/2015*. Brasília: TCU, 2015. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*?NUMACORDAO%253A2743%2520ANOACORDAO%253A2015/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0%2520. Acesso em: 19 jun. 2022

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). *Gestão por competências no judiciário*: compartilhando experiências. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2018. v. 2, jan./jun. 2018. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2017/08/0ad2ab247d7040c40e2cc65e0dc5e9f4.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). *Justiça em números 2021*. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/relatorio-justica-em-numeros2021-221121.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). *Resolução n.n. 49, de 18 de dezembro de 2007*. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2009. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado170323202007215f171fdbddcc8.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). *Resolução n° 70, de 18 de março de 2009*. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2009. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_70_18032009_25032019142233.pdf. Acesso em: 19 jun. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). *Resolução n.n. 192, de 8 de maio de 2014*. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2014. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_192_08052014_25032019140503.pdf. Acesso em: 19 jun. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). *Resolução n° 198, de 1° de julho de 2014*. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2014. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_198_01072014_25032019141511.pdf. Acesso em: 19 jun. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). *Resolução n.n. 221, de 10 de maio de 2016*. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado220555202007085f064343ea94a.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). *Resolução n.n. 240, de 9 de setembro de 2016*. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos%20normativos?documento=2342>. Acesso em: 19 jun. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). *Resolução n.n. 325, de 29 de junho de 2020*. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado1802422022060962a235c29d678.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2022.

DINIZ, Debora. *O que é deficiência?* São Paulo: Brasiliense, 2007. (Coleção Primeiros Passos, 324). E-book.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Brasil). *Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro*. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública, 2021. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/115715/4/2_Competencias%20essenciais%20de%20lideranca%20para%20o%20setor%20publico%20brasileiro_16.12.2021_compressed.pdf. Acesso em: 19 jun. 2022

Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Brasil). *Apêndice A*: apresentação sistematizada das diretrizes pedagógicas. Brasília, DF: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, 2017. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/Res_7_2017_Enfam_Diretrizes_Pedagogicas_Enfam_-_Apndice_A.pdf. Acesso em: 19 jun. 2022.

FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. *Gestão em poder judiciário*: administração pública e gestão de pessoas. Curitiba: CRV, 2014. 182 p.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema. *Manual de administração judicial*: enfoque conceitual. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017. v. 1. E-book.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema. *Manual de administração judicial*: enfoque prático. (Volume 2). Florianópolis: Tribo da Ilha, 2019. v. 2. E-book.

IPEA. *Cadernos ODS objetivo 16*: o que mostra o retrato do Brasil? O que mostra o retrato do Brasil? Brasília, DF: IPEA, 2019. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/191114_cadernos_ODS_

objetivo_16.pdf. Acesso em: 12 jun. 2022.

MIRANDA, Viviane de Faria; ANAISSE, Paulo César Moy. A administração judiciária moderna e as *soft skills*: o papel do magistrado no gerenciamento de equipes. In: CONGRESSO ESTADUAL DA MAGISTRATURA, 14., 2021, Porto Alegre. *Anais [...]*. Porto Alegre: ANAJURIS, 2021. Tema: A utopia agora: futuros possíveis, v. 2, n. 2, Porto Alegre, 2021. Disponível em: <http://ajuris.kinghost.net/OJS2/index.php/Anais-dos-Congressos/issue/view/32>. Acesso em: 19 jun. 2022.

MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 2. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2018. 102 p.

NAÇÕES UNIDAS. *Os objetivos de desenvolvimento sustentável no Brasil*: paz, justiça e instituições eficazes. paz, justiça e instituições eficazes. 2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16>. Acesso em: 12 jun. 2022.

NAÇÕES UNIDAS. *Transformando nosso mundo*: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. Traduzido pelo Centro de Informação das Nações Unidas para o Brasil (UNIC Rio), Rio, Rio de Janeiro, 25 set. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2022.

Organização DE Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Declaração sobre inovação no setor público*. OCDE/LEGAL/0450. OCDE: Paris, 2018a. Disponível em: <https://www.oecd.org/general/searchresults/?q=declaração%20sobre%20inovação&cx=012432601748511391518:zeadub0b0a&cof=FORID:11&ie=UTF-8>. Acesso em: 24 jun. 2022.

Organização De Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Revisão das competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil*: conclusões preliminares da OCDE. Brasília, DF: ENAP, 2018b. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3634>. Acesso em: 24 jun. 2022.

ORTEGA, Francisco. O sujeito cerebral e o movimento da neurodiversidade. *Mana* [online]. 2008, v. 14, n. 2, p. 477-509, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-93132008000200008>. Acesso em: 6 jun. 2022

ORTEGA, Francisco. Deficiência, autismo e neurodiversidade. *Ciência & saúde coletiva*, Rio de Janeiro, v. 14, p. 67-77, 2009.

PINHEIRO, Claudia Regina Reina. *O modelo gerencialista implantado no Poder Judiciário e o impacto na magistratura*. 2020. 476 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Sociais, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2020.

SABBAG, Paulo Yazigi. *Competências em gestão*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. E-book.

SOUZA, E.P. de. Percepção de clima conforme escalão hierárquico. *Revista de Administração de Empresas*: RAE, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 51-56, 1980.

VILLARDI, Beatriz Quiroz; FERRAZ, Viviane Narducci; DUBEUX, Veranise Jacobowski Correia. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do poder judiciário. *Revista de Administração Pública*: RAP, Rio de Janeiro, v. 2, n. 45, p. 303-329, 2011. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6994/5554>. Acesso em: 19 jun. 2022.

Artigo recebido em 7/1/2023.

Artigo aprovado em 20/3/2023.

Fátima Aurora Guedes Afonso Archangelo é Juíza Federal e Coordenadora do Centro Judiciário de Conciliação da Subseção Judiciária de Uberaba (MG). Mestranda em Direito e Poder Judiciário pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados.