

LIDERANÇA NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO: O ESTADO DA ARTE

Isabella Bertoncini¹, Cristiano José de Almeida Cunha²

Abstract. *The objective of this article is to construct a map of research on leadership in the Brazilian Judiciary. To do so, a survey was carried out in the Scielo and Spell databases, as well as in the annals of national events and in the thesis and dissertation databases. The articles were analyzed in the dimensions: leadership styles, leader competence, influencers in the leader's career and difficulties in the exercise of leadership. It was possible to conclude: a) there is no predominant style of leadership in the organs of the Judiciary; b) there is a set of specific competencies of leaders; c) the values of the families and certain personal characteristics influenced the career of the magistrate leaders; d) the difficulties encountered in the exercise of leadership were: structural; the lack of dialogue and cooperation between judges; and the absence of specific leadership training.*

Keywords: *Leadership, Judiciary, The Court.*

Resumo. *O objetivo deste artigo é construir um mapa das pesquisas sobre liderança no Poder Judiciário brasileiro. Para tanto, foi efetuado um levantamento nos bancos de dados Scielo e Spell, bem como nos anais dos eventos nacionais e nos bancos de teses e dissertações. Os artigos foram analisados nas dimensões: estilos de liderança, competência do líder, influenciadores na carreira do líder e dificuldades para o exercício da liderança. Foi possível concluir: a) não há um estilo de liderança predominante nos órgãos do Poder Judiciário; b) há um conjunto de competências específicas dos líderes; c) os valores das famílias e certas características pessoais influenciaram na carreira das líderes magistradas; d) as dificuldades encontradas para o exercício da liderança foram: de ordem estrutural; a falta de diálogo e cooperação entre magistrados; e a ausência de formação específica em liderança.*

Palavras-chave: *liderança, Poder Judiciário, tribunal.*

¹ Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: isabella.bertoncini@yahoo.com.br

² Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: cunha@egc.ufsc.br

1 INTRODUÇÃO

Em termos de relevância, o estudo justifica-se para ampliar os estudos sobre a temática da liderança e de sua configuração no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, incluindo a possibilidade de elementos que venham a subsidiar análises mais críticas. Ademais, foi diagnosticada carência de estudos científicos sobre liderança no Poder Judiciário no Brasil (Nogueira e Pacheco, 2009).

O objetivo desse artigo é construir um mapa do estado-da-arte das pesquisas sobre liderança no Poder Judiciário brasileiro a partir de quatro lentes conceituais: 1) estilos de liderança; 2) competências do líder; 3) variáveis que influem na carreira do líder; e 4) dificuldades para o exercício da liderança.

O liderança compõe um quadro complexo e multidimensional enquanto objeto de estudo. Há uma gama variada de enfoques, o que torna difícil ajustar em um único conceito de liderança a amplitude de significados que o termo envolve. (Tecchio et al., 2010).

Para o presente estudo, adotou-se o conceito de liderança de Bass (1990): “é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros”.

O artigo será dividido em três seções: a) introdução, contemplando a definição do objeto da pesquisa, sua relevância, objetivos; b) apresentação do método de pesquisa utilizado – revisão integrativa; e, c) a apresentação da análise os resultados obtidos.

2 MÉTODO

A metodologia utilizada neste estudo foi a análise integrativa. Por meio desse método de pesquisa, é realizada uma análise sobre o conhecimento já construído em pesquisas anteriores sobre um determinado tema (Botelho, Cunha e Macedo, 2011).

Para a identificação de pesquisas sobre o assunto, foram consultados os bancos de dados *SciELO* e *Spell*, bem como os anais dos eventos da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ANPAD, a Revista de Administração de Empresas (RAE), a Revista do Serviço Público (RSP), a Revista de Administração Pública (RAP) e a Revista de Administração Contemporânea (RAC) e os bancos de teses e dissertações da Biblioteca Digital

Brasileira de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT, da Universidade de São Paulo (USP), da Fundação Getúlio Vargas (FGV), da Universidade de Brasília (UnB), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), no Banco de Teses de Monografias de Especialização da UnB e do portal de revistas Universidade Salvador-Unifacs, *Laureate International Universities*. Elegeram-se tão somente bases nacionais, haja vista o objetivo de estudar o tema no contexto do Poder Judiciário brasileiro, sem marcação do período inicial, tendo como marco final 2017.

A busca foi realizada pela combinação das palavras-chave liderança e Judiciário, liderança e tribunal, liderança e justiça e liderança e comarca. A escolha dos critérios de inclusão levou em conta a identificação de artigos científicos, teses, dissertações e monografias de cursos de Especialização.

Para a seleção dos resultados da busca foi realizada a leitura dos títulos encontrados, sendo descartados aqueles não relacionados ao tema. Em seguida, procedeu-se à leitura dos respectivos resumos dos artigos pré-selecionados. Para aqueles que cumpriam os critérios de inclusão, foi efetuada a sua leitura na íntegra, bem como das teses, das dissertações e das monografias de cursos de Especialização. Adicionalmente, as listas de suas referências bibliográficas foram examinadas para pesquisa de outros artigos ainda não rastreados na busca eletrônica.

Ao tomar como parâmetro o artigo científico localizado na base *Scielo* com maior pertinência sobre o tema estudado (*Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes*), foram localizadas duas dissertações de mestrado elaboradas pelo autor Luciano José Martins Vieira mais três artigos científicos, extraídos das Referências Bibliográficas dessas dissertações.

Também foram encontrados dois artigos na coleção “Gestão Organizacional e Tecnologia em Recursos Humanos”, decorrente de estudos realizados no curso de pós-graduação *lato-sensu* em Gestão Organizacional e Tecnologia em Recursos Humanos, oferecido pela Universidade Federal de Santa Catarina aos servidores do Tribunal de Justiça de Santa Catarina; contudo, apenas um deles foi incluído neste estudo, por se tratar de estudo empírico.

Foi elaborado o Quadro 1 com a relação dos artigos científicos, tese de doutorado, dissertação de mestrado e monografias de cursos de Especialização que foram analisados nesta pesquisa.

Quadro 1: Artigos, teses, dissertações, monografias sobre ‘Liderança no Judiciário’.

BASE PESQUISADA	TIPO	TÍTULO	AUTORES	ANO
Portal de revistas Unifacs	Artigo científico	Modelos de liderança e percepções do trabalhador sobre a organização empregadora: um estudo no TRT-BA.	Muniz e Moscon	2014
Scielo	Artigo científico	Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes.	Vieira e Costa	2013
Repositório UNESC	Artigo	Estilo de liderança dos servidores que ocupam cargo de chefia no Fórum da comarca de Araranguá.	Pereira e Lopes	2013
Banco de teses e dissertações da UFRGS	Tese de doutorado	Masculinidades, feminilidades e androginia: uma análise interpretativa sobre a construção social de gêneros e suas implicações para o exercício da liderança no Poder Judiciário de Rondônia.	Santos e Antunes	2013
Busca pelo artigos dos autores Santos e Antunes no lattes (Rev. de Adm. e Negócios da Amazônia)	Artigo científico	Relações de gêneros nas organizações: a construção de estereótipos de liderança masculina e feminina no Judiciário de Rondônia.	Santos e Antunes	2012
“Gestão Organizacional e Tecnologia em Recursos Humanos” (UFSC)	Artigo de livro	Possibilidades e limites dos estilos de liderança dos gestores da Diretoria de Infraestrutura do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.	Canto e Girardi	2012
Google	Dissertação	Liderança entre iguais: o reconhecimento de magistrados gaúchos como líderes pelos seus pares.	Vieira	2011
Referência da dissertação de Vieira – ANPAD (2011)	Artigo científico	É Possível Liderar no Judiciário? Um Estudo Buscando Caracterizar a Liderança e o Gênero no Tribunal de Justiça de Pernambuco.	Amorim et al.	2009
Biblioteca Digital de Monografias de Especialização Unb	Monografia Especialização - UnB	Estilos de liderança no Poder Judiciário: um estudo no Superior Tribunal de Justiça.	Ramos	2009
Referência da dissertação de Vieira (2011)	Monografia Especialização -UFRGS	A liderança feminina das magistradas na prática jurídica da Justiça Federal da 4ª Região.	Schefer	2006
Referência da dissertação de Vieira (2011)	Monografia Especialização -UFRGS	Aplicação do modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard em gabinetes de desembargadores federais do TRF 4ª Região.	Müzell	2006

Fonte: dados da pesquisa

3 ANÁLISE E RESULTADOS

3.1 LIDERANÇA NO JUDICIÁRIO

O tema ‘Liderança no Judiciário’ é ainda pouco explorado no Brasil. Nogueira (2010a) já havia constatado a carência de estudos científicos sobre o Poder Judiciário. Em pesquisa realizada em artigos no EnAnpad – Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, entre 1995 e 2008; EnAPG – Encontro de Administração Pública e Governança, anos de 2004, 2006 e 2008; Revista do Serviço Público (RSP) e Revista de Administração Pública (RAP) – entre 1995 e 2008, somente 0,8% dos artigos pesquisados são nitidamente dedicados a este Poder. Este mesmo autor levanta as possíveis razões para a escassez de literatura sobre o Poder Judiciário na Administração Pública brasileira, quais sejam: grande ênfase que a própria instituição dá à sua gestão externa (caracterizada pela lida com o ambiente externo, suas ações e ameaças) em detrimento da gestão interna (aspectos relativos às operações regulares, processos de trabalho, mensuração de desempenho, gestão de pessoas, entre outros), fator este que parece atrair mais a atenção de cientistas políticos e juristas do que de pesquisadores da área de Administração Pública. Também alerta sobre a questão da inadequação do uso da literatura referente à gestão do Poder Executivo, alvo de maior parte dos estudos da Administração Pública no Brasil, à gestão do Poder Judiciário, em razão de características estruturais.

3.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Nos estudos levantados foram identificados os estilos de liderança transacional, transformacional, democrática e andrógina, bem como a liderança situacional. Foram utilizados os modelos: Leadership Practices Inventory, Modelo de Hersey e Blanchard, Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), Multifactor Leadership Questionnaire e Grid Gerencial.

Muniz e Moscon (2014), ao analisarem a percepção dos funcionários sobre o estilo de liderança dos seus gestores no Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região (Salvador e Região Metropolitana), identificaram a predominância da liderança transformacional, do tipo ‘Influência idealizada ou carisma’, seguida da liderança transacional, ‘Gerência pela Exceção’. No primeiro tipo, os liderados veem os seus líderes com admiração, respeito, confiança e como

um modelo a ser seguido (Rosinha, 2009). Já na Gerência pela Exceção, o *feedback* ao liderado se dá apenas quando ocorre um erro ou um problema.

Já Pereira e Lopes (2013), ao buscar identificar o estilo de liderança dos servidores que ocupam cargo de chefia no Fórum da comarca de Araranguá, utilizando o modelo de Kurt Lewin (1939), constataram que se faz mais presente a liderança democrática. Este estilo é caracterizado pelo fato de os servidores procurarem trabalhar em conjunto, com respeito a decisões e sugestões, buscando proporcionar um ambiente agradável para seus colaboradores.

Santos e Antunes (2012) estudaram os estereótipos de liderança desenhados pelos gestores do Tribunal de Justiça de Rondônia (TJ/RO) e a influência desses em seus comportamentos como líderes. Para os gestores do gênero masculino, foram identificados os atributos de iniciativa, proatividade, senso de responsabilidade, saber delegar, respeito, dedicação, criatividade, conhecimento tácito (experiência) e explícito adquiridos ao longo da carreira. Já para as gestoras, foram percebidos como atributos: espírito participativo, seriedade, visão estratégica e holística da organização, competências interpessoais, responsabilidade, objetividade, dinamismo, flexibilidade. Desta forma, nesse Tribunal, os autores diagnosticaram a liderança andrógina, na qual *identifica o indivíduo como possuidor de características femininas e masculinas, sendo capaz de envolver-se em ambos comportamentos, por meio de uma variedade de situações sociais* (Santos e Antunes, 2012). Concluíram que diferenças dos papéis sociais não são o que fundamenta a ascensão no cargo, mas sim as competências desenvolvidas pelos indivíduos (conhecimento técnico).

Müzell (2006) aplicou o modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard em gabinetes de desembargadores federais do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (Porto Alegre), com o intuito de identificar quais os estilos de liderança que vêm sendo praticados. Em sua pesquisa concluiu que o estilo de liderança mais utilizado é o ‘Compartilhar’, no qual as pessoas têm capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder deseja, identificado mediante pesquisa qualitativa, com aplicação de questionários (56,36% de retorno dos gestores que lideram os gabinetes dos desembargadores federais e 55,70% dos liderados).

Ramos (2009) estudou os estilos de liderança no Superior Tribunal de Justiça (STJ), na percepção dos subordinados, utilizando a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) - Melo (2001). Os três estilos gerenciais estão presentes nos gerentes por eles avaliados foram o Relacionamento, Tarefa e Situacional. Foi constatado que os gerentes confiam em seus colaboradores, demonstram respeito por suas ideias, são compreensivos, acessíveis e interessam-se pelos sentimentos dos seus subordinados (relacionamento), que estão preocupados com o cumprimento das tarefas, com os prazos estabelecidos, com as normas e

com a hierarquia (tarefa) e que apresentam comportamento satisfatório no que diz respeito à liberdade de trabalho de seus colaboradores (situacional).

Já Canto e Girardi (2012), ao buscar identificar os estilos de liderança dos gestores da Diretoria de Infraestrutura do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), utilizando o *Grid Gerencial*, constataram a predominância da liderança 9.9, orientada para pessoa e para tarefa.

Diante dos dados apresentados, pode-se perceber que não há um estilo de liderança predominante nos órgãos do Poder Judiciário estudados. O que se nota é que há uma preocupação em criar um ambiente de trabalho agradável, onde haja uma atmosfera de cordialidade, com respeito às decisões e sugestões e procurando fazer com que essas decisões sejam participativas.

Também foi possível constatar que se busca constituir um clima de confiança entre líder-liderado, com o reconhecimento às contribuições dos servidores. Contudo, há uma tendência que o *feedback* ocorra somente quando é identificado um erro ou um problema.

Não foi constatada nos estudos analisados uma atenção com a produção do trabalho em si, somente quando se refere à necessidade de cumprimento com os prazos. Foi observado que se dá importância ao que está estabelecido nas normas, bem como à hierarquia, comportamentos estes que remetem à burocracia. Nesse mesmo sentido, foi diagnosticado em um dos estudos que as pessoas têm capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder deseja. Neste ponto a estabilidade, usufruída pelos servidores públicos, dificulta a motivação, já que os planos de carreiras apresentam regras predefinidas de remuneração, corroborando com os estudos de Motta e Bresser-Pereira (2004) e Sant'Anna e Vaz (2010).

3.3 COMPETÊNCIAS DO LÍDER

Nos artigos analisados, foram levantadas as seguintes competências necessárias a um líder do Poder Judiciário, listadas em ordem de frequência decrescente:

- a) conhecimento jurídico, corroborando com os estudos de Oliveira, Sant'anna e Vaz (2010);
- b) habilidades de mobilização e interação com os demais magistrados, reforçando as pesquisas de Oliveira, Sant'anna e Vaz (2010), quando afirma sobre a capacidade integrar que um líder do setor público deve ter para ser eficaz;
- c) realização do trabalho em equipe: Amorim *et al.* (2009) e Canto e Girardi (2012), reformando o entendimento de Limongi-França e Arellano (2002), quando afirmam que o

comportamento individual passou a ser focado na valorização de ações em equipe e formações de times;

- d) ter visão sistêmica: Vieira e Costa (2013), reforçando as pesquisas de Oliveira, Sant'anna e Vaz (2010);
- e) capacidade de apreciar os processos de modo a atender à demanda: Vieira e Costa (2013) e Canto e Girardi (2012);
- f) reconhecimento das contribuições de cada membro da equipe: Vieira e Costa (2013), Canto e Girardi (2012) e Pereira e Lopes (2013);
- g) ter capacidade de comunicação e interação com o grupo: Santos e Antunes (2012) e Schefer (2006), indo ao encontro com Oliveira, Sant'anna e Vaz (2010);
- h) capacidade de gestão: Vieira e Costa (2013);
- i) compartilhamento de informações: Amorim *et al.* (2009);
- j) estímulo à colaboração: Amorim *et al.* (2009);
- k) aproximação dos subordinados aos gestores: Amorim *et al.* (2009);
- l) valorização da relação líder-liderado: Amorim *et al.* (2009);
- m) redução da burocracia: Amorim *et al.* (2009);
- n) habilidade em lidar com pessoas: Santos e Antunes (2012);
- o) gerenciador e reforçador de laços: Muniz e Moscon (2014);
- p) ter inovação no âmbito administrativo: Vieira e Costa (2013);
- q) estar atento às necessidades da equipe: Canto e Girardi (2012);
- r) ter uma presença participativa: Schefer (2006);
- s) ter interesse em manter os servidores motivados: Schefer (2006);
- t) ter coordenação e metodologia para o trabalho: Schefer (2006).

3.4 INFLUENCIADORES NA CARREIRA DO LÍDER

Schaefer (2006) levantou quatro fatores que influenciam na carreira das magistradas líderes da Justiça Federal da 4ª Região: o papel do pai, o papel da mãe, lições aprendidas com a família e importância das características pessoais.

No que diz respeito ao papel do pai, as magistradas afirmaram que o tem como um modelo relevante da vida profissional, especificamente na maneira como ele se relaciona com o trabalho. Também em relação à maneira como executa o planejamento da sua vida das filhas, estabelecendo objetivos e metas a serem alcançados no que tange ao investimento em educação.

Incentivam e apoiam o autoconhecimento e o desenvolvimento pessoal, para que atinjam a realização profissional, a independência financeira e a autonomia.

O papel das mães para as magistradas teve como principal função a de esclarecer, incentivar e reforçar a crença de que as filhas poderiam ter um destino diferente do que elas tiveram. As magistradas relataram um nível de inconformidade e insatisfação de suas mães, no que se refere à vida profissional, não sendo essas um modelo identificatório para a profissão.

As lições aprendidas com a família se referem à introjeção dos valores aprendidos: confiabilidade; ética; respeito pelas pessoas; humildade para reconhecer os erros; responsabilidade com os compromissos assumidos; proatividade e o otimismo frente às situações, a capacidade para tomar decisões e de ser político; e a necessidade de autoconhecimento como forma de investir no desenvolvimento pessoal.

O gerenciamento dos filhos também foi apontado como um aprendizado de liderança, uma vez que traz experiências de como administrar as pessoas e os conflitos. Schefer (2006) esclarece:

A partir da vivência prática, ocorre o aprendizado, de quando intervir, como dar as diretrizes e limites e a melhor forma de abordar as questões para que o resultado seja produtivo, e principalmente como conscientizar e estimular para que um objetivo seja atingido.

Por fim, quanto às características pessoais, as magistradas destacaram a importância de ter o desejo para superar as limitações físicas e pessoais, os obstáculos impostos pelo meio, a insatisfação de um trabalho que não gratifique e a ocorrência de fatores externos, a exemplo da perda de uma pessoa importante ou de dificuldades financeiras. Também é preciso que o se tenha determinação, objetividade, dinamismo, inteligência e persistência, bem como o desejo de crescer, a capacidade de determinar as metas e as ações para o atingimento dos objetivos estabelecidos.

3.5 DIFICULDADE PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

Vieira e Costa (2013) relacionam as dificuldades para o exercício da liderança pelos magistrados perante os seus pares e subordinados, que foram classificadas em três grupos:

estruturais; de diálogo e cooperação entre magistrados; e da falta de formação específica em liderança e gestão.

As dificuldades estruturais identificadas por esses autores foram: a restrição orçamentária, falta de estrutura material, a elevada carga de trabalho, a impossibilidade de escolha dos colegas de trabalhos e a dificuldade de motivar os servidores públicos em razão da estabilidade, situações estas que por vezes estão fora da ingerência de um ou de poucos líderes, pois decorrem de situações que são estabelecidas por lei, pela ampliação da judicialização de litígios e pela limitação dos recursos públicos.

Também figura como um empecilho para o exercício da liderança a falta de diálogo e cooperação entre magistrados, indo ao encontro da pesquisa de Nogueira (2010b), ao constatar que os juízes frequentemente tomam decisões por si só, sem o envolvimento de outras pessoas. Esta prática leva a um estilo muito hierarquizado, em que a maioria dos assuntos gerenciais torna-se centralmente dirigidos pelo juiz. Ademais, Vieira e Costa (2013) obtiveram em sua pesquisa relatos que comprovam que há no meio jurídico uma grande resistência a mudanças no âmbito administrativo, reafirmando os estudos de Jobim (2005); Nalini, (2006); Vieira (2009).

A falta de formação do magistrado em gestão, em especial na liderança, foi apontada como outra dificuldade ao exercício da liderança. Na pesquisa de Vieira e Costa (2013) foi observado desinteresse em participar da solução de problemas de ordem administrativa, corroborando com os estudos de Nogueira (2010b), quando afirma que a gestão interna³ das organizações judiciárias normalmente não é objeto de atenção dos magistrados, já que a legitimidade do Poder Judiciário está relacionada a fatores da gestão externa⁴ e às ações voltadas à criação de estruturas e institucionalização; desta forma, a organização judiciária conta com reduzida contribuição de sua própria gestão interna para a promoção de sua estabilidade administrativa.

Por ter uma gestão interna enfraquecida, depende quase exclusivamente de sua gestão externa e de sua estruturação (representadas por hierarquias que seguem o estilo de “burocracia weberiana”) para a composição de suas diretrizes de gestão, que se concentra em seguir majoritariamente normas judiciais na prática de sua gestão interna. Nogueira (2010b) reputa esse fenômeno, em parte, ao fato de serem demandados julgamentos imparciais do juiz (em que

³A “gestão interna” pode ser entendida como aquela que se refere aos aspectos relativos à sua organização e ao seu funcionamento: hierarquia interna e às operações regulares (estruturação de processos de trabalho e gestão de pessoas - a criação de incentivos aos funcionários-, dentre outros), englobando também o estabelecimento de metas.

⁴A gestão externa diz respeito à lida com o ambiente externo, à organização, suas ações e ameaças.

não é cabível a exigência de previsibilidade nas decisões judiciais), tornando-se um problema quando, na atuação do juiz como administrador, sua conduta judicial estende-se do campo processual para o administrativo, passando o juiz a proceder de forma a evitar a previsibilidade e o planejamento, ambos necessários ao exercício da atividade administrativa. (Nalini, 2006; Nogueira, 2010b; Vieira, 2009).

Ainda há que considerar que a formação acadêmica e profissional do magistrado não contempla matérias que tratam de gestão, não os preparando para serem administradores. Percebe-se que o juiz tende a encontrar problemas legais onde existem problemas gerenciais, e a aplicar soluções legais-autoritárias onde seriam necessárias soluções gerenciais. Tais práticas conduzem à inefetividade na resolução de problemas administrativos (Nogueira, 2010b).

Sobre o assunto, Grangeira (2009) afirma:

O despreparo de magistrados e servidores para lidar com a sobrecarga de trabalho, a ineficácia por parte dos tribunais na distribuição e na utilização de recursos materiais, e a falta de cultura de gestão administrativa para enfrentar os desafios da modernidade, levam o Poder Judiciário a uma letargia na sua atuação, o que compromete a sua participação na realização dos fins do Estado Brasileiro, conforme preconizado no texto constitucional.

Sherweed (2007) *apud* Yeung e Azevedo (2012) explicam que cada tribunal tem um presidente, que é responsável pelo orçamento, pelos recursos materiais (imóveis e papéis), pela tecnologia da informação, pela contratação e treinamento de pessoal etc. Em decorrência de determinação legal, todo presidente de tribunal precisa ser um juiz, e terá mandato de, no máximo, dois anos, todavia, é praticamente inexistente a inclusão de disciplinas de gestão no currículo das escolas de Direito, concluindo que o sistema judicial brasileiro é gerido por amadores (em Gestão, não em Direito), sendo que os magistrados brasileiros passam grande parte do seu tempo cuidando de assuntos administrativos e não julgando processos, corroborando com estudos realizado pelo Banco Mundial, que comprovou que, em média, os juízes brasileiros gastam 65% do seu tempo envolvidos com obrigações não judiciais (Dakolias, 1999).

4 CONCLUSÕES

Este artigo buscou construir um mapa das pesquisas sobre liderança no Poder Judiciário brasileiro, com base nos onze artigos, monografias, dissertações e teses encontrados sobre o tema, com base nos construtos estilos de liderança, competências do líder, influenciadores da carreira do líder e dificuldades para o exercício da liderança.

No que se refere aos estilos de liderança do Poder Judiciário, constatou-se que não há um predominante, estando pulverizados nos estudos analisados os estilos de liderança transacional, transformacional, democrática e andrógina, bem como a liderança situacional. Foi possível observar que existe uma preocupação no meio jurídico dos tribunais e comarcas em criar um ambiente harmonioso no trabalho, com espaço para participação nas decisões a serem tomadas. No entanto, ainda se observa traços da cultura burocrática, uma vez que a produção centra-se no cumprimento de prazos e na obediência às normas e à hierarquia.

Quanto às competências identificadas nos líderes do Poder Judiciário, verificou-se que as mais frequentes nas pesquisas examinadas foram: conhecimento jurídico, habilidades de mobilização e interação com os demais magistrados, realização do trabalho em equipe, ter visão sistêmica, capacidade de apreciar os processos de modo a atender à demanda, reconhecimento das contribuições de cada membro da equipe e ter capacidade de comunicação e interação com o grupo.

Quanto aos fatores que influenciaram na carreira das líderes magistradas, estes encontram-se vinculados diretamente às suas famílias (especificamente ao papel do pai e da papel da mãe, às lições aprendidas - valores), como também a presença de certas características pessoais.

As dificuldades para o exercício da liderança, relatadas pelos servidores do Poder Judiciário, são: a) de ordem estrutural (restrição orçamentária, a falta de estrutura material; a elevada carga de trabalho; a impossibilidade de escolha dos colegas de trabalho; e a dificuldade de motivar os servidores públicos em razão da estabilidade); b) a falta de diálogo e cooperação entre magistrados para solucionar problemas administrativos; e c) carência de formação específica em liderança e gestão; problemas estes que podem ser minimizados pelo interesse institucional na formação de lideranças.

Para futuras pesquisas, sugere-se a liderança no Poder Judiciário brasileiro seja estudada fazendo a correlação de aspectos culturais, haja vista as peculiaridades existentes no contexto brasileiro, especialmente a partir da Reforma do Estado brasileiro, implementada na década de 90, que buscou modernizar a gestão pública, introduzindo o modelo gerencial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorim, T. et al. (2009). É Possível Liderar no Judiciário? Um Estudo Buscando Caracterizar a Liderança e o Gênero no Tribunal de Justiça de Pernambuco. In: XXXIII ENCONTRO DA ANPAD. *Anais...* São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership* (3ª ed.). New York: Free Press.
- Botelho, L. L. R.; Cunha, C. J. C. A.; Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*, 5 (11), 121-136. Recuperado em 6 de julho de 2016, de <https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/>
- Canto, L. R.; Girardi, D. M. (2012). *Possibilidades e limites dos estilos de liderança dos gestores da Diretoria de Infraestrutura do Tribunal de Justiça*. In: Contribuições à Gestão no Judiciário Catarinense (Gestão organizacional e Tecnologia em Recursos Humanos). Florianópolis: Fundação Boiteux, 270p.
- Dakolias, M. (1999). Court performance around the world – a comparative perspective. *World Bank Technical Paper* n. 340.
- Grangeira, M. A. D. (2011). *A crise de gestão do Poder Judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução*. Escola Nacional e de Aperfeiçoamento dos Magistrados. STJ. Recuperado em 19 de março de 2017, de 2016, de <http://www.stj.gov.br/>
- Jobim, N. (2005). Judiciário: construindo um novo modelo. In: FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. *A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 13-16.
- Limongi-França, A. C.; Arellano, E. B. (2002). Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. *As pessoas na Organização* (11ª ed.). São Paulo: Editora Gente, 259-269.
- Motta, F. C. P.; Bresser-Pereira, L. C. (2004). *Introdução à organização burocrática* (2ª ed.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Muniz, M. D.; Moscon, D. C. B. (2014). Modelos de liderança e percepções do trabalhador sobre a organização empregadora: um estudo no TRT-BA. *Revista Foco*, 7 (1), 59-80.
- Müzell, M. W. D. (2006). Aplicação do modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard em gabinetes de desembargadores federais do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. (Monografia de Especialização, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre). Recuperado em 10 de outubro de 2015, de <https://www.lume.ufrgs.br/>
- Nalini, R. (2008). *A rebelião da toga* (2ª ed.). Campinas: Millennium.

- Nogueira, J. M. M. (2010a). A Gestão do Poder Judiciário nos Estudos de Administração Pública no Brasil: um levantamento da literatura especializada. In: IV Encontro de Administração Pública e Governança. *Anais...* Vitória: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- Nogueira, J. M. M.. (2010b). A Gestão do Poder Judiciário: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do Judiciário brasileiro. (Dissertação de Mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV).
- Nogueira, J. M. M.; Pacheco, R. S. (2009). A gestão do poder judiciário nos estudos de administração pública. In: *Congresso Consad de Gestão Pública*, 2, Brasília.
- Oliveira, F. B. de; Sant'anna, A. de S.; Vaz, S. L. (2010). Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, 44 (6), 1453-1475. Recuperado em 3 de maio de 2016, de <http://www.scielo.br/>
- Pereira, D. F.; Lopes, G. S. C. (2014). Estilo de liderança dos servidores que ocupam cargo de chefia no fórum da comarca de Araranguá/SC. (Artigo de Bacharel em Administração, Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Chapecó). Recuperado em 10 de outubro de 2016, de <http://www.periodicos.unesc.net>.
- Ramos, M. S. *Estilos de Liderança no Poder Judiciário: um estudo no Superior Tribunal de Justiça*. (2009). (Monografia de Especialização, Universidade de Brasília, Brasília). Recuperado em 15 de outubro de 2016, de <http://www.bdjur.stj.jus.br/>
- Rosinha, A. J. P. E. (2009). Liderança Transformacional e Transacional. (2009). In: *Conhecimento tácito em contexto militar: inclusões na promoção do desenvolvimento de competências de comando*. (Tese de doutoramento, Universidade de Lisboa, Lisboa). Recuperado em 10 de outubro de 2015, de <http://repositorio.ul.pt/bitstream/11/>
- Santos, J. C.S.; Antunes, E. D. (2012). Relações de Gêneros nas Organizações: a construção de estereótipos de liderança masculina e feminina no judiciário de Rondônia. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, v. 4, 171-189.
- Santos, J. C.S.; Antunes, E. D. (2013). *Masculinidades, feminilidades e androginia: uma análise interpretativa sobre a construção social de gêneros e suas implicações para o exercício da liderança no Poder Judiciário de Rondônia*. (Tese de Doutorado Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Porto Alegre).
- Schefer, E. E. *A liderança feminina das magistradas na prática jurídica da Justiça Federal da 4ª Região*. (2006). (Monografia de Especialização, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre).
- Tecchio, E. L.; Nunes, T. S.; Rissi, M.; Cunha, C. J. C. A.; Nakayama, M. K. (2010). Liderança Transformacional em Processos de Tutoria: a identificação do estilo de liderança de orientadores de tutoria. *RENOTE. Revista Novas Tecnologias na Educação*, 8 (11).
- Vieira, J. L. L. (2009). *Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder*. (Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas –FGV, Rio de Janeiro).

- Vieira, J. L. L. (2011). *Liderança entre iguais: o reconhecimento de magistrados gaúchos como líderes pelos seus pares*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul -UFRGS. Porto Alegre).
- Vieira, L. J. M.; Costa, S. G. (2013). Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. *Rev. Adm. Pública*, 47 (4), 927-948.
- Yeung, L; Azevedo, P. (2012). Além dos “achismos” e das evidências anedóticas: medindo a eficiência dos tribunais brasileiros. *Economia aplicada*, 16 (4), p. 643-663.