

**XXVII ENCONTRO NACIONAL DO  
CONPEDI SALVADOR – BA**

**POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E  
ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA**

**JOSÉ QUERINO TAVARES NETO**

**ROGERIO MOLLICA**

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

**Diretoria – CONPEDI**

**Presidente** - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC – Santa Catarina

**Vice-presidente Centro-Oeste** - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG – Goiás

**Vice-presidente Sudeste** - Prof. Dr. César Augusto de Castro Fiuza - UFMG/PUCMG – Minas Gerais

**Vice-presidente Nordeste** - Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS – Sergipe

**Vice-presidente Norte** - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa – Pará

**Vice-presidente Sul** - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos – Rio Grande do Sul

**Secretário Executivo** - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - Unimar/Uninove – São Paulo

**Representante Discente – FEPODI**

Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie – São Paulo

**Conselho Fiscal:**

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM – Rio de Janeiro

Prof. Dr. Aires José Rover - UFSC – Santa Catarina

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP – São Paulo

Prof. Dr. Marcus Firmino Santiago da Silva - UDF – Distrito Federal (suplente)

Prof. Dr. Ilton Garcia da Costa - UENP – São Paulo (suplente)

**Secretarias:**

**Relações Institucionais**

Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - IMED – Santa Catarina

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR – Ceará

Prof. Dr. José Barroso Filho - UPIS/ENAJUM – Distrito Federal

**Relações Internacionais para o Continente Americano**

Prof. Dr. Fernando Antônio de Carvalho Dantas - UFG – Goiás

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA – Bahia

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA – Maranhão

**Relações Internacionais para os demais Continentes**

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba – Paraná

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP – São Paulo

Profa. Dra. Maria Aurea Baroni Cecato - Unipê/UFPB – Paraíba

**Eventos:**

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch (UFSM – Rio Grande do Sul)

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho (Unifor – Ceará)

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta (Fumec – Minas Gerais)

**Comunicação:**

Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro (UNOESC – Santa Catarina)

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho (UPF/Univali – Rio Grande do Sul)

Dr. Caio Augusto Souza Lara (ESDHC – Minas Gerais)

**Membro Nato** – Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP – Pernambuco

---

P769

Política judiciária, gestão e administração da justiça [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI/ UFBA

Coordenadores: José Querino Tavares Neto; Rogerio Mollica – Florianópolis: CONPEDI, 2018.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-85-5505-629-1

Modo de acesso: [www.conpedi.org.br](http://www.conpedi.org.br) em publicações

Tema: Direito, Cidade Sustentável e Diversidade Cultural

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Assistência. 3. Isonomia. XXVII Encontro Nacional do CONPEDI (27 : 2018 : Salvador, Brasil).

CDU: 34



# **XXVII ENCONTRO NACIONAL DO CONPEDI SALVADOR – BA**

## **POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA**

---

### **Apresentação**

Os artigos apresentados no Grupo de Trabalho Política Judiciária e Administração da Justiça durante o XXVII Encontro Nacional do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Direito - CONPEDI, realizado em Salvador-BA em junho de 2018, sob o tema geral: “Direito, Cidade Sustentável e Diversidade Cultural”, guardam entre si uma importante relação de multidisciplinaridade, sobretudo, alto grau de cientificidade reflexa, fruto, além da natureza do evento, o momento de maturidade e flexibilidade da própria natureza do Conpedi.

As discussões no interior do grupo são fruto de uma continuidade positiva, considerando que os temas e a profundidade observados, se processam para uma ruptura da análise restritiva do “os outros disseram”, típico de trabalhos bibliográficos; para diagnósticos propositivos do estado da arte, numa palavra, a crítica reverbera ao próprio Sistema de Justiça.

A irradiação das discussões passa por novas propostas que, além de não se ater a propostas descritivas, se processam numa oxigenação das temáticas centrais do GT, mergulham em novas temáticas que colocam em causa a própria concepção e estrutura de funcionamento do Sistema de Justiça e suas intersecções.

Aos nossos leitores, uma boa dose de ansiedade, ao mesmo tempo, certeza da satisfação científica.

Com os mais sinceros votos de Axé.

Salvador/BA, junho de 2018.

Prof. Dr. José Querino Tavares Neto – UFG

Prof. Dr. Rogerio Mollica – UNIMAR

Nota Técnica: Os artigos que não constam nestes Anais foram selecionados para publicação na Plataforma Index Law Journals, conforme previsto no artigo 8.1 do edital do evento. Equipe Editorial Index Law Journal - [publicacao@conpedi.org.br](mailto:publicacao@conpedi.org.br).

# LIDERANÇA NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

## LEADERSHIP IN THE BRAZILIAN JUDICIARY BRANCH: AN INTEGRATIVE REVIEW

Isabella Bertoncini <sup>1</sup>  
Bruna M Adriano <sup>2</sup>

### Resumo

O objetivo deste artigo é elaborar uma revisão integrativa das pesquisas sobre liderança no Poder Judiciário brasileiro. Para tanto, efetuou-se uma busca nas bases Scielo e Spell, nos anais de eventos nacionais e em bancos de teses e dissertações. Foram analisadas as seguintes dimensões: liderança no Poder Judiciário, abordagens da liderança, competências do líder e dificuldades para liderar. Concluiu-se necessidade de maiores estudos sobre a liderança judiciária, assim como pela presença de diversas possibilidades de pesquisas futuras, que são brevemente apresentadas ao término do artigo.

**Palavras-chave:** Liderança, Liderança judiciária, Poder judiciário, Tribunal, Revisão integrativa

### Abstract/Resumen/Résumé

The objective of this article is to elaborate a integrative review on the research about leadership in the Brazilian Judiciary branch. Therefore, a survey was carried out in the Scielo and Spell databases, in the annals of national events and in the thesis and dissertation databases. It was analyzed these dimensions: leadership styles, leader competence, influencers in the leader's career and difficulties to lead. It is concluded that it is necessary more studies focusing on judiciary leadership, it is also pointed avenues for future research, that will be briefly presented in the end of the article.

**Keywords/Palabras-claves/Mots-clés:** Leadership, Judiciary leadership, Judiciary branch, Court, Integrative review

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Servidora no TRE-SC; Laboratório de Liderança e Gestão Responsável (LGR-UFSC)

<sup>2</sup> Doutoranda em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Professora na Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI; Laboratório de Liderança e Gestão Responsável (LGR/UFSC)

## 1 INTRODUÇÃO

A liderança tem sido objeto de investigação científica há mais de um século. Estas pesquisas procuram compreender como líderes e liderados unem esforços para alcançarem objetivos de proveito comum (STOGDILL; BASS, 1981). Embora tenha se avançado tanto em termos de pesquisas, ainda não há um consenso sobre o conceito de liderança. No entanto, pode-se afirmar que as três categorias: líder, liderado e objetivos compartilhados formam a tríade fundamental deste constructo (BENNIS, 2007; BRYMAN, 2013).

Líderes, de acordo com Heifetz (1998), são as pessoas que assumem o papel de mobilizar os seus liderados à mudança adaptativa necessária para o atingimento de resultados de proveito comum. Para tanto, destaca o autor, o líder precisa desenvolver a capacidade de identificar os desafios adaptativos que deverão ser enfrentados pela sua equipe mobilizando os seus liderados para que façam as mudanças necessárias, em seus comportamentos ou nas suas formas de pensar, para dar uma resposta ao desafio posto pela situação.

Tratando-se de um fenômeno social, a liderança não está restrita apenas às organizações que possuem finalidade lucrativa, mesmo que boa parte da pesquisa em liderança seja direcionada a esse tipo de organização. É nesse sentido que podemos falar na existência de relações de liderança, ou seja, relações entre líderes e liderados na busca por objetivos comuns em outros tipos de organizações, como é o caso das organizações sociais ou religiosas, ou mesmo dentro do setor público (HARTLEY; BENINGTON, 2011; WART, 2003).

Nesse espírito, é possível inferir que existem relações de liderança dentro do âmbito do Poder Judiciário também, embora este seja um fenômeno que aparentemente ainda foi pouco pesquisado pela literatura tanto nacional, quanto estrangeira (NOGUEIRA; PACHECO, 2009; AKUTSU; GUIMARÃES, 2012; VIEIRA, 2011). Isso não significa, todavia, que não existem quaisquer pesquisas sobre liderança dentro desse Poder do Estado. Dentro desse contexto, a presente pesquisa nasceu do seguinte questionamento: qual é o estado do conhecimento acumulado das pesquisas brasileiras sobre liderança dentro do Poder Judiciário?

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, assim como novas pesquisas dentro desse campo nascente. Um método que permite alcançar esse objetivo é a revisão integrativa, pois ela permite sumarizar o conhecimento acumulado sobre a área investigada, nesse caso a liderança no âmbito do Poder Judiciário, permitindo propor novas

perspectivas sobre o objeto investigado (TORRACO, 2005; WHITEMORE; KNAFL, 2005; BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

Além dessa introdução, o presente artigo está dividido em outras quatro seções, a primeira seção procurará apresentar uma definição de líder, liderado e liderança para os fins dessa investigação. A segunda seção apresentará o método utilizado na revisão da literatura. A terceira seção apresentará os resultados obtidos, com a sua respectiva análise. Ao final do artigo são apresentadas as considerações finais, além das referências utilizadas nesse estudo.

## **2 DEFININDO O LÍDER, O LIDERADO E A LIDERANÇA**

Antes de ingressar na revisão da produção científica sobre liderança no Poder Judiciário, esta seção procurará definir os constructos base da pesquisa em liderança, tratando-se das definições de líder, de liderado e de liderança que serão utilizadas nesta investigação.

### **2.1 CONCEITO DE LÍDER**

Como já foi destacado na introdução, embora a liderança seja investigada há mais de um século, ainda não existe um consenso sobre a definição dos seus constructos centrais: o líder, o liderado e o próprio conceito de liderança. Mesmo assim, pode-se afirmar que a liderança é um fenômeno que, independentemente da abordagem utilizada, acaba envolvendo dois tipos de sujeitos distintos, líderes e liderados, que agem conjuntamente na busca por objetivos comuns (BENNIS, 2007; BRYMAN, 2013).

Quem é o líder nessa relação? Analisando-se a origem etimológica do termo, verifica-se que o termo tem sua origem em *laed*, que significava caminho no inglês arcaico. O verbo *laeden* significava tanto viajar, quanto levar alguém pelas mãos. A partir dessa origem, os autores interpretam que líder é a pessoa que mostra aos seus companheiros viajantes o caminho para seguir adiante (GANGA; NAVARRETE, 2013).

A origem etimológica aponta para uma relação de condução de pessoas rumo a um determinado destino. Nessa mesma linha, grande parte da literatura define o líder (o condutor) como a pessoa que possui a capacidade de influenciar outras pessoas, seus liderados (os companheiros viajantes), para que juntos atinjam os resultados de proveito comum (STOGDILL; BASS, 1981; HEIFETZ, 1998; NORTHOUSE, 2004; BRYMAN, 2013; GANGA; NAVARRETE, 2013).

Adota-se neste trabalho a definição de líder de Heifetz (1998), que define o líder como a pessoa que *mobiliza* outras pessoas para o alcance de objetivos comuns. O autor prefere o verbo “mobilizar” para descrever a capacidade do líder de estimular as pessoas para que elas busquem alcançar dos resultados de proveito comum, pois este verbo destaca que a capacidade de influência do líder não depende exclusivamente do poder que ele exerce sobre seus liderados, sendo possível inclusive liderar pessoas sem que para isso haja um exercício de poder formal.

Dentro dessa perspectiva, a atuação dos líderes é destacada principalmente no enfrentamento dos desafios adaptativos, que podem ser compreendidos como problemas complexos, não muito bem definidos e cujas respostas não são conhecidas previamente, envolvendo líderes e liderados na busca por respostas. Nesse quadro os líderes são as pessoas que assumem o papel de mobilizar os seus liderados à mudança necessária para o atingimento de resultados de proveito comum, ou seja, líderes favorecem as mudanças na forma de agir ou pensar, na busca por uma resposta ao desafio adaptativo (HEIFETZ, 1998).

Duas questões que foram bastante debatidas na literatura necessitam ser pontuadas neste momento: a) as distinções entre o líder e o gestor; e b) entre líderes formais e líderes informais. Como destaca Northouse (2004), este debate existe tendo em vista que tanto líderes, quanto gestores interagem com pessoas, na busca por objetivos definidos.

Destaca-se que poucos autores afirmam que o conceito de líder é um sinônimo de gestor, isso porque uma pessoa pode ser líder sem ser um gestor, como é o caso do líder informal, bem como é possível ser gestor sem liderar, visto que alguns gestores sequer têm subordinados, como é o caso do gestor financeiro em algumas organizações (YUKL, 2010).

Desse modo, a principal controvérsia é o nível de convergência entre ambos conceitos, bem como qual deles é mais abrangente que o outro. Mintzberg (2010), por exemplo, considera que um dos papéis do gestor é ser líder, tratando-se do papel do gestor nas relações com sua equipe. Para o autor, diferenciar a liderança da gestão é um exercício muito mais teórico do que prático, pois é muito difícil nas organizações se pensar que em um determinado momento o gerente está “liderando”, e no outro está apenas “gerindo”.

Do outro lado autores como Zaleznik e Kets de Vries (1981) e Bennis e Nanus (1988) dizem que líderes “fazem as coisas certas”, enquanto gestores “fazem certo as coisas”. Neste raciocínio, enquanto os líderes agem com foco nas pessoas do seu grupo e nos seus interesses, gestores dirigem sua atenção aos resultados desejados pela organização.

A partir deste segundo grupo destaca-se também a diferença entre líderes formais e informais. Líderes formais são pessoas designadas pela organização para a condução do grupo, enquanto líderes informais são pessoas reconhecidas pelo próprio grupo como líderes, mesmo

sem possuir um suporte direto da organização. Como o gestor está vinculado à estrutura organizacional, ele poderá ser considerado um líder formal (NORTHOUSE, 2004).

Yukl (2010) se posiciona contra esta distinção do líder e do gestor. Para o autor essa tentativa de delimitar as diferenças, seja a partir dos papéis, dos processos ou dos tipos de relações acaba obscurecendo atuação dessas pessoas na organização, servindo de base para teorias que podem simplificar demais o fenômeno da coordenação de pessoas. O problema, portanto, não é como distinguir, pelo contrário, é como integrar estas duas perspectivas, visto que ser um gestor em organizações modernas pode envolver a necessidade de liderar pessoas.

Hartley e Benington (2011) contribuem com este debate, quanto destacam que essa discussão sobre qual das categorias é a mais abrangente do que a outra induz o pensamento de que os líderes atuam somente nas organizações privadas, enquanto que existem líderes que atuam em diferentes contextos, como na política, nos movimentos sociais ou em organizações religiosas. Wart (2003) agrega a essa lista, ainda, a liderança praticada no serviço público.

Percebe-se, assim, que a liderança envolve os processos de interação (mobilização) entre líderes e liderados, com o intuito do alcance de objetivos comuns, não se tratando de um conceito restrito às organizações privadas. Isso permite a existência de líderes fora das organizações (HARTLEY; BENINGTON, 2011), bem como permite também a emergência de líderes informais dentro das organizações (NORTHOUSE, 2004).

Diante deste quadro, a posição de Yukl (2010) se mostra mais adequada para os fins desta pesquisa. Para ele os conceitos de líder, gestor e até mesmo chefe podem ser utilizados de maneira intercambiável, considerando especialmente pessoas que ocupam posições nas quais se espera que elas exerçam o papel de líder, ou seja, mobilizem outras pessoas. Nessa perspectiva não são feitas quaisquer suposições a respeito dos comportamentos manifestos por líderes ou gestores, ou ainda sobre seu sucesso como líderes.

Portanto, define-se neste trabalho o líder como uma pessoa dotada da capacidade de mobilizar os liderados à mudança adaptativa necessária para o alcance de resultados de proveito comum (HEIFETZ, 1998). Um gestor pode ser líder da sua equipe, podendo considerado um líder formal, mas é possível também que existam líderes que não foram formalmente designados pela organização para coordenarem outras pessoas (líderes informais).

## 2.2 CONCEITO DE LIDERADO

Enquanto o conceito de líder acompanha as pesquisas em liderança desde os seus primórdios, a preocupação com o estudo do liderado é um evento mais recente. As primeiras

abordagens da liderança, como a dos traços, estudavam exclusivamente o líder, visto que seu principal objetivo era identificar as características que distinguiam e individualizavam os líderes em relação às demais pessoas. Grande parte das demais abordagens identificava os liderados como um substantivo coletivo, que designava a massa de pessoas que está sujeita à influência do líder, sem qualquer individualidade (ADRIANO, 2015).

Foi apenas a partir das abordagens da liderança carismática e transformacional que o liderado passou a ser considerado individualmente, embora ele ainda fosse visto como um sujeito sob a influência do líder (COLLINSON, 2006; ADRIANO, 2015).<sup>1</sup>

O próprio termo adotado pela literatura demonstra o baixo nível de consideração da influência desses indivíduos. Em inglês, adota-se a expressão *follower*, ou seja, “seguidor”, transmitindo-se uma ideia de o liderado é uma pessoa caracterizada pela passividade, conformação, inferioridade, falta de atitude e de ambição (BLIGH, 2011).<sup>2</sup> Mintzberg (2010) destaca que o uso do termo “seguidor” transmite a mensagem de que somente o líder conduz o grupo, enquanto que os liderados apenas seguem esse líder, sem um maior grau de participação.

Mais recentemente surgiram abordagens centradas no liderado, que buscam entender a perspectiva do liderado na relação com o líder. Outras abordagens se propõem a estudar o fenômeno do “seguir” (*followership*), procurando rever o tradicional foco na pessoa do líder. Estas abordagens procuram compreender como os liderados participam da relação de liderança e de que forma eles influem em seus líderes. Algumas das pesquisas nessa linha consideram, ainda, os motivos que levam os liderados a se submeterem à influência do líder, por conta de algum tipo de compatibilidade ou encontro de interesses (COLLINSON, 2006; BLIGH, 2011).

As novas linhas de interpretação da pessoa do liderado reforçam que líderes e liderados compõem grupos que buscam o atingir objetivos comuns. Desse modo, considera-se que tanto o líder influencia os seus liderados, quanto os próprios liderados influenciam o líder, sendo partícipes do processo decisório. Essa forma de pensamento originou novas propostas baseadas em uma visão horizontal da liderança, como é o caso da liderança compartilhada (PEARCE; MANZ; SIMS JUNIOR, 2008) e da liderança distribuída (GRONN, 2002).

---

<sup>1</sup> Ressalta-se que muito embora a abordagem da troca líder-liderado considerasse a relação individual entre líder e liderado, essa abordagem está muito mais focada no estudo das relações líder-liderado, do que nos indivíduos, razão pela qual ela não foi considerada como a primeira abordagem a trabalhar individualmente o liderado (DANSEREAU; YAMMARINO; MARKHAM, 1995).

<sup>2</sup> Bligh (2011) destaca que os pesquisadores do *followership* têm buscado um termo substituto para “seguidor”, sem muito sucesso até o presente momento, pensando-se em termos como: participantes; contribuintes; membros; associados; ou colaboradores. Em português, a palavra “liderado” transmite um significado mais brando do que “seguidor”, muito embora ainda represente uma relação de polarização entre uma pessoa que influencia (o líder) e uma pessoa que é influenciada (o liderado).

Este trabalho define o liderado também a partir da proposta de Heifetz (1998). Liderados são definidos como os indivíduos que compõem o grupo do líder e que por este são mobilizados para, em conjunto, buscarem o alcance dos resultados de proveito comum. Os liderados poderão ter uma participação maior ou menor no processo decisório, a depender da pessoa que lidera e das pessoas que estão na posição de liderados.

### 2.3 CONCEITO DE LIDERANÇA

Como visto ao longo dessas seções, liderança é um conceito distinto da definição de líder e nesse sentido é incorreto o exercício de referir-se ao líder como uma liderança (“ele é uma liderança”). Isso ocorre porque a liderança é um processo relacional, que envolve tanto os líderes quanto os liderados na busca por objetivos de proveito comum (BENNIS, 2007; UHL-BIEN, 2006; FAIRHUST; UHL-BIEN, 2012; BRYMAN, 2013).

Northouse (2004) destaca que definir a liderança como um processo significa reconhecer que a liderança não se restringe aos traços ou características que residem no líder, pois ela é composta por transações entre líderes e liderados que ocorrem ao longo de um contínuo. Crevani, Lindgren e Packendorff (2010), reforçam que a liderança envolve processos, práticas e interações que ocorrem dentro de um grupo.

Essa perspectiva processual da liderança permite compreender esse fenômeno que é continuamente construído e reconstruído a partir das interações sociais que ocorrem entre líderes e liderados e entre os próprios liderados. Sob essa ótica líderes e liderados constroem as suas relações, assim como constroem a si mesmos dentro dessas relações (UHL-BIEN, 2006).

O conceito de Heifetz (1998) permite definir a liderança como o processo de mobilização de pessoas, no sentido de enfrentarem os desafios e as mudanças necessárias para o alcance dos objetivos comuns. Nesse conceito líder(es) e liderados são protagonistas do processo que busca a mudança adaptativa que permita o alcance dos resultados.

## 3 MÉTODO

Existem dois tipos de revisão da literatura: a narrativa e a sistemática. Revisões narrativas são publicações amplas, que buscam discutir um determinado tema. Nelas o autor não tem a obrigação de apresentar as fontes que ele utilizou, o método de busca das referências, nem os critérios que pautaram a seleção e avaliação dos trabalhos. Essas revisões envolvem a interpretação, análise e crítica pessoal do autor, de modo que a pesquisa dificilmente será

replicada. A revisão sistemática, por sua vez, é elaborada com o objetivo de responder a um problema específico. Nesta modalidade o pesquisador utiliza de métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos sobre a temática escolhida, de modo que os resultados poderão ser replicados no futuro (ROTHER, 2007).

A revisão sistemática, por sua vez, pode ser dividida em diferentes modalidades, cada uma procurando atender a diferentes objetivos. Esta pesquisa se baseou no método da revisão integrativa, pois ele permite revisar a literatura com um escopo mais amplo do que as demais modalidades. A revisão integrativa permite analisar publicações teóricas ou empíricas, pautadas em estratégias quantitativas, qualitativas ou mistas. Essa amplitude permite ao pesquisador analisar qual é o estado das pesquisas sobre o objeto de estudo (WHITTEMORE; KNAFL, 2005), propondo novos *frameworks* e perspectivas do tópico investigado (TORRACO, 2005).

Como guia para a elaboração desta pesquisa utilizou-se o modelo proposto por Botelho, Cunha e Macedo (2011), que integra seis etapas: (a) identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; (b) estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; (c) identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; (d) categorização dos estudos selecionados; (e) análise e interpretação dos resultados; e (f) apresentação da revisão/síntese do conhecimento.

O tema e a questão da pesquisa já foram apresentados na introdução e dizem respeito à liderança no Poder Judiciário brasileiro. Para identificar publicações sobre o tema foram elaboradas pesquisas nas bases *Scielo* e *Spell*, bem como nos anais dos eventos da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD) e em alguns periódicos com tradição na pesquisa sobre liderança e sobre Administração Pública: a) Revista de Administração de Empresas (RAE); b) Revista do Serviço Público (RSP); c) Revista de Administração Pública (RAP); d) Revista de Administração Contemporânea (RAC).<sup>3</sup> Foram efetuadas buscas, ainda, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), mantida pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT).

As pesquisas se restringiram a bases nacionais, tendo em vista o objetivo de estudar o tema no contexto brasileiro. Não foi utilizada qualquer restrição temporal, recuperando-se artigos publicados até o mês de março de 2018. A busca foi realizada a partir dos seguintes descritores: liderança AND judiciário; liderança AND tribunal; liderança AND justiça; liderança AND comarca. Foram investigados artigos científicos, teses e dissertações.

---

<sup>3</sup> A RAE, RAP e RAC estão qualificadas no estrato A2 do Qualis Capes na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, enquanto que a RSP é uma revista B2 no mesmo estrato.

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 resumos dos textos pré-selecionados. Para aqueles que cumpriam os critérios de inclusão, foi efetuada a sua leitura na íntegra. Adicionalmente, as listas de suas referências bibliográficas foram examinadas para pesquisa de outros artigos ainda não rastreados na busca eletrônica.

Tabela 1 - Artigos revisados

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Tipo</b>	<b>Fonte</b>
Moscon e Bastos (2016)	Relações entre liderança e vínculos com a organização: um estudo de caso em um Tribunal do Trabalho.	Artigo	EnANPAD
Vieira e Costa (2013)	Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes.	Artigo	SciElo
Santos (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	BDTD
Vieira (2011)	Liderança entre iguais: o reconhecimento de magistrados gaúchos como líderes pelos seus pares.	Dissertação	BDTD
Amorim et al. (2009)	É Possível Liderar no Judiciário? Um Estudo Buscando Caracterizar a Liderança e o Gênero no Tribunal de Justiça de Pernambuco.	Artigo	EnANPAD
Ramos (2009)	Estilos de liderança no Poder Judiciário: um estudo no Superior Tribunal de Justiça	Monografia Especialização	Vieira (2011)
Vieira (2008)	Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder	Dissertação	Vieira (2011)
Schefer (2006)	Aplicação do modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard em gabinetes de desembargadores federais do Tribunal Regional Federal da 4ª Região - Porto Alegre	Monografia Especialização	Vieira (2011)
Müzell (2006)	A liderança feminina das magistradas na prática jurídica da Justiça Federal da 4ª Região	Monografia Especialização	Vieira (2011)

Fonte: Os autores, 2018.

Foram selecionados um artigo científico na base *SciELO*, dois artigos publicados no EnANPAD, uma tese e uma dissertação. Foram incluídas, ainda, outras três monografias de especialização e uma dissertação de mestrado, indicadas nas referências de Vieira (2011). A tabela 1 apresenta as referências revisadas nessa pesquisa.

Dessa forma, um total de nove trabalhos acadêmicos foram recuperados e selecionados para integrar esta revisão integrativa. Na próxima seção serão apresentados os resultados.

#### 4 ANÁLISE E RESULTADOS

Como visto na seção anterior, os resultados obtidos apontam para um número bastante reduzido de publicações que atenderam aos critérios de busca definidos e que foram encontradas nas bases de dados pesquisadas. Nessa seção analisaremos os resultados obtidos nessa busca a

partir de quatro grupos temáticos que surgiram durante as leituras dos trabalhos incluídos nesta revisão, tratando-se dos seguintes critérios: a) visão sobre a liderança no Judiciário; b) abordagens da liderança; c) competências do líder; d) dificuldades para liderar.

### 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 a administração judiciária. Em pesquisa realizada em artigos publicados nos eventos Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), entre 1995 e 2008; Encontro de Administração Pública e Governança (EnAPG), entre os 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 do Estado.

Este mesmo autor levanta as possíveis razões para a escassez de literatura sobre o Poder Judiciário na Administração Pública brasileira, destacando a 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. Ou seja, a pesquisa sobre a administração judiciária tem se pautado mais no atendimento aos administrados (judicantes, advogados, membros do Ministério Público, etc.), do que à própria estrutura interna do Judiciário, às relações entre juízes, servidores, ocupantes de cargos em comissão, etc. (NOGUEIRA, 2010a).

Nogueira (2010a) alerta, ainda, a respeito da 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 das características estruturais próprias do Judiciário.

Dentre os artigos selecionados para esta revisão foi encontrada a preocupação com a investigação da liderança praticada no Poder Judiciário como um dos aspectos decorrentes da Reforma do Judiciário, inaugurada pela Emenda Constitucional n. 45/04 e com a criação do Conselho Nacional de Justiça. Vieira e Costa (2013) destacam que o reconhecimento e a promoção dos magistrados como líderes é um dos mecanismos pelos quais pode-se resolver as crises de administração do Judiciário, sem ter de recorrer simplesmente à contratação de mais magistrados e servidores, a solução mais comumente apontada para a questão.

Vieira e Costa (2013) entrevistaram dez magistrados do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. De acordo com eles, os entrevistados indicaram que os líderes são agentes de mudança e reforma e responsáveis pela motivação da equipe que trabalha com eles, assim como têm o papel de disponibilizar meios que viabilizem o alcance da missão organizacional, que no caso do Poder Judiciário vem a ser a prestação jurisdicional de qualidade ao jurisdicionado.

Vieira e Costa (2013) destacam que um dos aspectos apontados pela liderança é a possibilidade de que a influência da equipe do magistrado (os liderados) não esteja pautada apenas em sua autoridade formal, oriunda do cargo que ele ocupa. Algumas das respostas dos entrevistados desses autores apontam para os papéis do magistrado como um líder da sua unidade jurisdicional: a) definir metas e indicadores; b) conhecer e valorizar os servidores; c) criar um espírito de equipe; d) compartilhar os resultados positivos obtidos; e) motivar, de modo a comprometer a equipe com o alcance dos objetivos; f) dar o exemplo, ao participar ativamente na solução dos problemas que surgirem na unidade.

Verifica-se, desse modo, que um dos aspectos apontados por esta revisão é, por um lado, a relevância de se discutir o tema liderança dentro do Poder Judiciário e, por outro lado, é fundamental investigar quais são as práticas de liderança atualmente existentes nos órgãos judiciários, das diversas Justiças que integram o Poder Judiciário brasileiro.

### 3.2 ABORDAGENS DA LIDERANÇA UTILIZADAS

A pesquisa sobre liderança é elaborada a partir de diferentes abordagens, que são grupos de pesquisadores que manifestam um entendimento comum sobre qual é a natureza da liderança, sobre quem são o líder e os liderados e quais são os seus respectivos papéis (ADRIANO, 2015). Nesse sentido, a definição de quais abordagens têm sido utilizados na pesquisa sobre liderança no Poder Judiciário pode trazer importantes respostas não somente como a liderança tem sido vista pelos pesquisadores e pelos entrevistados, mas também sobre possíveis novas direções às pesquisas no campo.

Uma característica que chamou a atenção nos trabalhos revisados é que em muitos deles se pautaram em abordagens da liderança já consolidadas, tendo em vista a classificação proposta por Dinh et al. (2014), tratando-se de abordagens que foram propostas no período entre os anos 1960 e 1980 e que não dominam o cenário atual das pesquisas sobre o tema. Nessa linha destacam-se os trabalhos de: a) Müzell (2006), que aplicou o modelo da liderança situacional; b) Moscon e Bastos (2016), que se basearam na liderança transformacional; c) Ramos (2009), que aplicou a Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG), de Melo (2001), que possui

inspiração nas abordagens situacional e contingencial, avaliando o enfoque dos líderes nas relações, nas tarefas e na variabilidade situacional; Vieira (2008), que propôs a liderança servidora como um modelo compatível com o Poder Judiciário, cujas origens remontam a Greenleaf (1977).

Müzell (2006) aplicou o modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1969) 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 quantitativa, com aplicação de questionários (56,36% de retorno dos gestores que lideram os gabinetes dos desembargadores federais e 55,70% dos liderados).

Moscon e Bastos (2016) investigaram a relação entre os estilos dos gestores do Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região (Salvador e Região Metropolitana), a partir da abordagem da liderança transformacional de Bass (1985), com indicadores do comprometimento organizacional. Os autores aplicaram *surveys* para medir a liderança transformacional, a partir do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), assim como adotaram escalas de medida do comprometimento organizacional. De acordo com os resultados, foram identificadas características do estilo de liderança transformacional, o qual possuía relações mais significativas com o comprometimento dos servidores.

Ramos (2009) estudou os estilos de liderança nos servidores da área de Recursos Humanos do Superior Tribunal de Justiça (STJ), na percepção dos subordinados, utilizando a EAEG de 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).

Outros trabalhos se pautaram em perspectivas mais atuais sobre a liderança, sendo especialmente influenciados pelos estudos da relação entre gênero e liderança. Nessa linha, a tese de Santos (2013) se destaca, ao estudar os estereótipos de liderança desenhados pelos gestores do Tribunal de Justiça de Rondônia (TJ/RO) e a influência desses em seus comportamentos como líderes. O autor pautou sua pesquisa na proposta da liderança andrógina, que identifica o indivíduo como possuidor de características masculinas e femininas, sendo

capaz de envolver-se, assim, em ambos comportamentos por meio de uma variedade de situações sociais. Essa procurou, então, investigar como se manifestam os estereótipos de masculinidade e feminilidade entre os líderes e os significados atribuídos à liderança sob a lente do gênero e os atributos que são considerados pertinentes às lideranças masculina e feminina.

Santos (2013) identificou como atributos dos líderes do gênero masculino: iniciativa, proatividade, senso de responsabilidade, saber delegar, respeito, dedicação, criatividade, conhecimento tácito (experiência) e explícito adquiridos ao longo da carreira. Já para o gênero feminino, foram percebidos como atributos: espírito participativo, seriedade, visão estratégica e holística da organização, competências interpessoais, responsabilidade, objetividade, dinamismo, flexibilidade. De acordo com o autor, na Magistratura as diferenças dos papéis sociais não são o que fundamenta a ascensão no cargo, mas sim as competências desenvolvidas pelos indivíduos (conhecimento técnico).

Foram identificados, ainda, estudos que não adotaram uma determinada abordagem da liderança em suas investigações, como é o caso dos trabalhos de Amorim et al (2009), Vieira (2011) e de Vieira e Costa (2013) não se ocuparam de adotar uma determinada abordagem da liderança para desenvolver suas investigações. O primeiro trabalho investigou servidores e juízes do Tribunal de Justiça de Pernambuco, aplicando o *Leadership Practices Inventory*, de Kouzes e Posner (2003), que mensura quatro práticas dos líderes: desafiar o processo, inspirar uma visão compartilhada, capacitar os outros para a ação, modelar o caminho e encorajar o coração. Já as pesquisas de Vieira (2011) e Vieira e Costa (2013) se tratam de estudos qualitativos focados no processo do reconhecimento dos magistrados como líderes.

Diante dos dados apresentados, pode-se perceber que não há uma abordagem predominante nas pesquisas nos órgãos do Poder Judiciário estudados, mas ainda há bastante espaço para a investigação desse tipo de organização a partir da lente de abordagens da liderança mais recentes, que reconhecem as limitações das abordagens anteriores e procuram superá-las, como é o caso de abordagens como a liderança autêntica, a liderança distribuída ou compartilhada, ou dos estudos da liderança relacional e da liderança como prática, apenas para citar algumas.

### 3.3 COMPETÊNCIAS DO LÍDER

Outro eixo de temas que foi identificado a partir da leitura dos trabalhos revisados foram as principais competências atribuídas ao líder que atua nos órgãos do Poder Judiciário brasileiro. Com base na literatura podemos destacar as seguintes competências que estão

relacionadas tanto com o reconhecimento da pessoa como líder no Judiciário (VIEIRA, 2011; VIEIRA; COSTA, 2013) e também para a atuação do magistrado ou servidor como líder (AMORIM et al., 2009; MOSCON; BASTOS, 2016). As competências foram organizadas em ordem de frequência:

Tabela 2 – Competências destacadas pelos artigos revisados

N	Título	Autores
1	Conhecimento jurídico	Vieira (2011); Vieira e Costa (2013)
2	Mobilização e interação com os demais magistrados	Vieira (2011); Vieira e Costa (2013)
3	Inovar no âmbito administrativo	Vieira (2011); Vieira e Costa (2013)
4	Realizar o trabalho em equipe	Amorim et al. (2009)
5	Ter visão sistêmica	Vieira e Costa (2013)
6	Apreciar os processos, de modo a atender à demanda	Vieira e Costa (2013)
7	Reconhecer as contribuições de cada membro da equipe	Vieira e Costa (2013)
8	Ter capacidade de comunicação e interação com o grupo	Santos (2011)
9	Compartilhar informações com o grupo	Amorim et al. (2009)
10	Estímulo à colaboração	Amorim et al. (2009)
11	Aproximação dos subordinados aos gestores	Amorim et al. (2009)
12	Valorização da relação líder-liderado	Amorim et al. (2009)
13	Reduzir a burocracia	Amorim et al. (2009)
14	Saber lidar com as pessoas	Santos (2011)
15	Inovar no âmbito administrativo	Vieira e Costa (2013)

Fonte: Os autores, 2018.

As competências indicadas na tabela 2 apontam que, de acordo com os resultados das pesquisas revisadas espera-se que líderes do Poder Judiciário tenham não somente um bom repertório de conhecimentos técnicos (conhecimento jurídico) e saibam lidar com os processos de acordo com os princípios da celeridade processual e da eficiência da Administração Pública (apreciar os processos, de modo a atender à demanda), mas também envolvem competências para as quais um juiz não foi diretamente formado (VIEIRA, 2011), como é o caso de saber lidar com as pessoas, de valorizar a relação com seus liderados, ou mesmo saber mobilizar e ter uma boa interação com os demais magistrados que atuam na mesma unidade judiciária.

Essas competências podem servir de base para novas pesquisas com outros órgãos do Poder Judiciário, tanto com o intuito confirmatório, de averiguar se tal lista realmente corresponde ao que se espera de um magistrado líder, quanto com o objetivo de orientar programas de desenvolvimento de líderes voltados especificamente para a magistratura ou para os servidores do Poder Judiciário.

### 3.4 DIFICULDADES PARA LIDERAR

Outro aspecto destacado pela literatura revisada são as dificuldades para ser um líder no Judiciário. Vieira (2011) e Vieira e Costa (2013) consideraram essas dificuldades, que

envolvem tanto o reconhecimento dos Magistrados como líderes por seus pares, quanto perante seus subordinados, a partir de três grupos de dificuldades que são as seguintes: a) dificuldades estruturais; b) dificuldades de diálogo e cooperação entre magistrados; c) dificuldades relacionadas à falta de formação em liderança e gestão.

As dificuldades estruturais identificadas por esses autores foram, basicamente a 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, 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 (VIEIRA; COSTA, 2013).

Desse modo, essas chamadas dificuldades estruturais envolvem justamente os fatores que têm levado a literatura a defender o aprimoramento da gestão do Judiciário e, com base neste trabalho, podemos afirmar também da liderança no Judiciário. Como visto na primeira seção, a liderança envolve a mobilização de pessoas para a promoção das mudanças necessárias no sentido do enfrentamento de desafios adaptativos, como são esses que assolam a estrutura judiciária atual (HEIFETZ, 1998).

Também figura como um empecilho para o exercício da liderança a falta de diálogo e cooperação entre magistrados e dos magistrados com seus liderados (VIEIRA; COSTA, 2013). Essa constatação vai ao encontro da pesquisa de Nogueira (2010b), que todavia enfocou mais no aspecto da gestão. O referido autor destaca que os juízes frequentemente tomam decisões sozinhos, sem o envolvimento de outras pessoas, prática que leva a um estilo administrativo demasiado hierarquizado, em que a maioria dos assuntos gerenciais são resolvidos pelo juiz. Vieira e Costa (2013) apontam especialmente para o problema quando há a necessidade de colaboração entre magistrados, em razão das dificuldades em se estabelecer um diálogo. Nesse ponto, destaca-se que existem abordagens, como a liderança compartilhada, que poderiam colaborar para se compreender processos em que a liderança é exercida entre pessoas que todas sentem-se líderes, situação em que o líder desponta como uma espécie de *primus inter pares*.

A falta de formação do magistrado para atuar como gestor e como líder é outra dificuldade apontada por Vieira e Costa (2013). Muitos dos entrevistados demonstraram inclusive um desinteresse em participar da solução de problemas de ordem administrativa, o que corrobora com os estudos de Nogueira (2010b), quando este afirma que a gestão interna<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> A gestão interna envolve os aspectos relativos ao funcionamento da organização, à hierarquia interna e operações regulares (estruturação de processos de trabalho e gestão de pessoas, a criação de incentivos aos funcionários, etc.).

normalmente não é objeto de atenção dos magistrados, já que a legitimidade do Poder Judiciário está relacionada a fatores da gestão externa<sup>5</sup> 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.

Esse aspecto é um desafio a ser enfrentado pelas futuras pesquisas sobre liderança no Judiciário. Uma gestão, e mais especialmente, uma liderança enfraquecida, faz com que o sistema dependa quase exclusivamente das estruturas formalmente estabelecidas, em um modelo de gestão que segue o estilo da burocracia weberiana, que se concentra em seguir majoritariamente normas e procedimentos na prática de sua gestão interna. Não se nega a importância dessa estrutura para a gestão externa do Judiciário, mas na gestão interna, ou seja, na relação entre magistrados e do magistrado com seus servidores e assessores, a dependência das normas e procedimentos para a condução das atividades pode ser um dos sintomas para as dificuldades administrativas que o Judiciário vem enfrentando.

Um dos aspectos trabalhados pela literatura sobre liderança é justamente os fatores que fazem com que o líder e os seus liderados se engajem em relações de valor, nas quais haja níveis de cooperação e sinergia que independam das estruturas formais de trabalho. A dificuldade apontada pela literatura é que os juízes não receberam formação específica para atuar como líderes, tratando-se de um outro aspecto que pode orientar pesquisas futuras (VIEIRA, 2011).

Desse modo, essa dificuldade aponta para a necessidade de maiores pesquisas envolvendo não somente a liderança judiciária, mas também as formas pelas quais é possível se promover o desenvolvimento dos magistrados e de servidores para atuarem como líderes, assim como o desenvolvimento dos processos e práticas de liderança no judiciário. Isso demanda, portanto, maiores estudos tanto sobre o desenvolvimento de líderes e sobre o desenvolvimento de liderança, no âmbito do Judiciário (DAY, 2000; DAY et al., 2014).<sup>6</sup>

#### **4 CONCLUSÕES**

Este artigo foi elaborado com o objetivo de revisar a literatura sobre liderança no Poder Judiciário brasileiro. Como visto, foram selecionados oito trabalhos, entre artigos, monografias de especialização, dissertações e teses encontrados sobre o tema, o que já aponta para a escassez

---

<sup>5</sup>A gestão externa diz respeito à lida com o ambiente externo à organização, suas ações e ameaças. No caso do Poder Judiciário, podemos afirmar que boa parte da gestão externa está relacionada com a prestação jurisdicional.

<sup>6</sup> De acordo com Day et al. (2014) pode-se distinguir o desenvolvimento de líderes do desenvolvimento de liderança a partir dos seus objetivos. Enquanto o desenvolvimento de líderes foca nos aspectos intrapessoais, o desenvolvimento de liderança é marcado por uma ênfase nos aspectos interpessoais.

de estudos sobre a temática. Nesse trabalho empreendeu-se uma análise dos artigos a partir de quatro eixos temáticos: a) liderança no Judiciário; b) abordagens da liderança utilizadas nas pesquisas; c) competências dos líderes judiciários; d) dificuldades para liderar.

O principal intuito dessa pesquisa é, a partir da revisão do que já foi elaborado sobre liderança no Judiciário brasileiro, motivar a elaboração de novos estudos, apontando para possíveis rumos que essas pesquisas poderão adotar. Como visto, existem avenidas que ainda necessitam ser trilhadas pelos pesquisadores no que se refere, primeiramente, às particularidades do que é liderar dentro do Poder Judiciário, tendo em vista as particularidades que o distinguem da liderança nos demais Poderes do Estado.

Uma sugestão de pesquisas futuras aqui envolve estudos voltados a uma correlação entre aspectos culturais, que ao mesmo tempo favorecem e impedem a promoção da liderança no Poder Judiciário. Pesquisas de cunho etnográfico poderiam auxiliar a compreender as peculiaridades existentes no Judiciário brasileiro, considerando-se as tradições estabelecidas em longa data, assim como as influências da reforma do Estado brasileiro, implementada na década de 1990, e da Reforma do Judiciário, inaugurada pela EC n. 45/04, que procuraram modernizar a gestão pública.

Outro aspecto a ser destacado é que não há uma abordagem da liderança predominante nas pesquisas sobre o Poder Judiciário, mas, no entanto, verificou-se uma certa prevalência de estudos pautados em abordagens já consolidadas e, até mesmo, que já caíram em desuso nas pesquisas sobre liderança, em razão das suas contradições e limitações. A tese de Santos (2011) aponta para um dos possíveis rumos que podem ser adotados, que é o das pesquisas sobre gênero e liderança, mas existem outras perspectivas teóricas, que podem contribuir tanto para a compreensão na liderança exercida nas Comarcas e nas Varas, quanto para a liderança que é exercida nos Tribunais, neste trabalho foram indicadas algumas dessas abordagens.

Nesse trabalho foram identificadas, ainda, uma gama de competências próprias para um líder do Poder Judiciário. Esse rol, no entanto, deve ser considerado apenas como um início para pesquisas mais aprofundadas a respeito das competências dos líderes do Judiciário, de modo que um outro horizonte de pesquisas possível envolve a elaboração de pesquisas tanto quantitativas, quanto qualitativas voltadas à testagem e confirmação desse rol, ou até mesmo para a proposição de outras competências fundamentais.

Por fim, as dificuldades apontadas para se liderar no Judiciário são outro espaço farto para a elaboração de novas pesquisas. Como visto, as dificuldades apontadas pela literatura são 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); envolvem a falta de diálogo e cooperação entre os magistrados para solucionar os problemas administrativos; bem como a carência de formação específica em liderança e gestão. Tais problemas poderiam ser minimizados pelo interesse institucional na formação de líderes.

Esses tipos de dificuldades apontam, por um lado, pela necessidade da promoção da liderança no âmbito do Poder Judiciário e, por outro, para a necessidade de maiores estudos a respeito das possibilidades do desenvolvimento de líderes e do desenvolvimento de liderança voltado ao Poder Judiciário. Esse é um campo que poderá ser bastante fértil, com o objetivo de viabilizar o preparo dos magistrados e dos servidores para atuarem como líderes, já que, como apontado para a literatura, a promoção da liderança no Poder Judiciário pode ser considerada um caminho sem volta.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADRIANO, B. M. **Liderança em uma instituição de ensino superior**: um estudo interpretativo. 2015. 173f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração)–Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2015.

AKUTSU, L.; GUIMARÃES, T. A. Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. **Direito GV**, v. 8, n. 1, p. 183-202, 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revdireitogv/article/view/23999/22753>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

AMORIM, T. et al. É possível liderar no judiciário? Um estudo buscando caracterizar a liderança e o gênero no Tribunal de Justiça de Pernambuco. *In*: Encontro da ANPAD, 33, 2009. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2009. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=506&cod\\_evento\\_edicao=45&cod\\_edicao\\_trabalho=10969](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45&cod_edicao_trabalho=10969)>. Acesso em: 31 mar. 2018.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press, 1985.

BENNIS, W. The challenges of leadership in the modern world: introduction to the special issue. **American Psychologist**, v. 62, n. 1, p. 2-5, 2007. Disponível em: <<http://www.scopus.com>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. NANUS, B. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. Tradução de Auripebo Berrance Simões. São Paulo: Harbra, 1988.

BLIGH, M. C. Followership and follower-centred approaches. *In*: BRYMAN *et al.* **The SAGE handbook of leadership**. London; Thousand Oaks; New Delhi; Singapore, 2011. p. 425-436.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. J. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011. Disponível em: <<https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1220>>. Acesso em: 26 ago. 2017.

BRYMAN, A. **Leadership and organizations**. London; New York: Routledge, 2013.

COLLINSON, D. Rethinking followership: a post-structuralist analysis of follower identities. **Leadership quarterly**, v. 17, n. 2, p. 179-189, 2006. Disponível em: <<http://www.scopus.com>>. Acesso em: 18 jan. 2015.

CREVANI, Lucia; LINDGREN, Monica; PACKENDORFF, Johann. Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. **Scandinavian Journal of Management**. v. 26, p. 77-86, 2010. Disponível em: <<http://www.scopus.com>>. Acesso em: 28 jan. 2014.

DINH, J. E. *et al.* Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. **Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 36-62, 2014. Disponível em: <<http://www.scopus.com>>. Acesso em: 11 abr. 2014.

DANSEREAU, F.; YAMMARINO, F. J.; MARKHAM, S. E. Leadership: the multiple-level approaches. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 97-109, Summer 1995. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com>>. Acesso em: 18 jan. 2015.

DAY, D. V. Leadership development: a review in context. **Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 581-613, 2000. Disponível em: <<http://www.scopus.com>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. *et al.* Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory. **Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 63-82, 2014. Disponível em: <<http://www.scopus.com>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

FAIRHUST, G. T.; UHL-BIEN, M. Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. **Leadership Quarterly**, v. 23, n. 6, p. 1.043-1.062, 2012. Disponível em: <<https://www.scopus.com/>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

GANGA, F.; NAVARRETE, E. Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. **Revista Gaceta Laboral**, v. 19, n. 1, p. 52-77, 2013. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

GREENLEAF, R. K. **Servant leadership**: a journey into the nature of legitimate power and greatness. Mahwah: Paulist, 1977.

GRONN, P. Distributed leadership as a unit of analysis. **Leadership Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 423-451, 2002. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/>>. Acesso em: 11 jun. 2014.

HARTLEY, J.; BENINGTON, J. Political leadership. *In*: BRYMAN, A. *et al* (Ed.). **The SAGE handbook of leadership**. Los Angeles; London; New Dehli; Singapore; Washington DC: Sage, 2011. p. 203-214.

HEIFETZ, R. A. **Leadership without easy answers**. Oxford: President and Fellows of Harvard College, 1998.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Life cycle theory of leadership. **Training & Development Journal**, v. 23, n. 5, p. 26, 1969. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com>>. Acesso em: 28 abr. 2014.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Tradução de Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOSCON, D. C. B.; BASTOS, A. V. B. Relações entre liderança e vínculos com a organização: um estudo de caso em um Tribunal do Trabalho. *In*: Encontro da ANPAD, 40, 2016. **Anais...** Costa do Sauípe: ANPAD, 2016.

MÜZELL, M. W. D. **Aplicação do modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard em gabinetes de desembargadores federais do Tribunal Regional Federal da 4ª Região**. 2006. 142f. Monografia (Especialização em Administração Pública)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

NOGUEIRA, J. M. M. A gestão do Poder Judiciário nos estudos de Administração Pública no Brasil: um levantamento da literatura especializada. *In*: Encontro de Administração Pública e Governança, 4, 2010. **Anais...** Vitória: ANPAD, 2010a.

\_\_\_\_\_. PACHECO, R. S. A gestão do Poder Judiciário nos estudos de Administração Pública. *In*: Congresso Consad de Gestão Pública, 2, 2009, Brasília. **Anais...** Brasília: Consad, 2009.

\_\_\_\_\_. **A gestão do Poder Judiciário**: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do Judiciário brasileiro. 2010. 109f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo)– Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010b.

NORTHOUSE, Peter Guy. **Leadership**: theory and practice. 3<sup>th</sup> ed. Thousand Oaks; London; New Dehli: Sage Publications, 2004.

PEARCE, C. L. ; MANZ, C. C.; SIMS JUNIOR, H. P. The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: implications for research and practice. **Leadership quarterly**, v. 19, n. 3, p. 353-359, 2008. Disponível em: <<http://www.scopus.com>>. Acesso em: 13 nov. 2014.

RAMOS, M. S. **Estilos de liderança no Poder Judiciário**: um estudo no Superior Tribunal de Justiça. 2009. 51f. Monografia (Especialização em Gestão Judiciária)–Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

ROTHER, E. T. Editorial: revisão sistemática x revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi, abr.-jun. 2007. Disponível em: <[www.redalyc.org/articulo.oa?id=307026613004](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307026613004)>. Acesso em: 26 ago 2017.

SANTOS, J. C. S. **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. 2013. 262f. Tese (Doutorado em Administração)–Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

SCHEFER, E. E. **A liderança feminina das magistradas na prática jurídica da Justiça Federal da 4ª Região**. 2006. 108f. Monografia (Especialização em Gestão Pública)–Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

STOGDILL, R. M.; BASS, B. M. **Stogdill's handbook of leadership**: a survey of theory and research. New York: The Free Press, 1981.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005. Disponível em: <<http://hrd.sagepub.com/content/4/3/356>>. Acesso em: 26 ago. 2017.

UHL-BIEN, M. Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 6, p. 654-676, 2006. Disponível em: <<https://www.scopus.com/>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

VIEIRA, J. L. L. **Um novo desafio para o Judiciário**: o juiz líder. 2008. 113f. Dissertação (Mestrado em Direito Profissionalizante)–Escola de Direito do Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 2008.

VIEIRA, L. J. M. **Liderança entre iguais**: o reconhecimento de magistrados gaúchos como líderes pelos seus pares. 2011. 113f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

\_\_\_\_\_. COSTA, S. G. Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. **Rev. Adm. Pública**, v. 47, n. 4, p. 927-948, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122013000400006>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

WART, M. Public-sector leadership theory: an assessment. **Public Administration Review**, v. 63, n. 2, p. 214-228, 2003. Disponível em: <<https://www.scopus.com/>>. Acesso em: 15 out. 2016.

WHITTEMORE, G.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com>>. Acesso em: 26 ago. 2017.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 7<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River: Pearson, 2010.

ZALEZNIK, A.; KRETS DE VRIES, M. F. R. **O poder e a mente empresarial**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1981.