

**VII ENCONTRO VIRTUAL DO
CONPEDI**

**SOCIOLOGIA, ANTROPOLOGIA E CULTURA
JURÍDICAS**

JERÔNIMO SIQUEIRA TYBUSCH

RICARDO MARCELO FONSECA

DANI RUDNICKI

JOSE MOISES RIBEIRO

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 - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU - São Paulo

Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

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

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

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

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

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

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

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

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

Comunicação:

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do sul

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

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Profa. Dra. Gina Vidal Marcílio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

Eventos:

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

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

S678

Sociologia, antropologia e cultura jurídicas [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Dani Rudnicki; Jerônimo Siqueira Tybusch; Jose Moises Ribeiro; Ricardo Marcelo Fonseca – Florianópolis: CONPEDI, 2024.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-85-5505-914-8

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: A pesquisa jurídica na perspectiva da transdisciplinaridade

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Sociologia. 3. Antropologia e cultura jurídicas. VII Encontro Virtual do CONPEDI (1: 2024 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



VII ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

SOCIOLOGIA, ANTROPOLOGIA E CULTURA JURÍDICAS

Apresentação

Os trabalhos apresentados no GT Sociologia, Antropologia e Culturas Jurídicas I versam sobre muitos elementos com clara interdisciplinaridade. Há fundamentos de atualidade e relevância crítica. Assim, a disposição das apresentações revela posturas de alta profundidade nas pesquisas. Outro aspecto importante é relacionado à condução de discussões holísticas, o que traz força e valor autoral e evidências de elementos comparados que saem de qualquer previsibilidade. Nesse sentido, a abordagem antropológica entrelaça-se com o embasamento histórico e cria solidez ao painel apresentado. Os aspectos formais estão respeitados em cada um dos trabalhos. A metodologia foi usada com respeito aos elementos temáticos. Outro aspecto importante é a atualidade das bibliografias, pois são vastas e condizentes com a objetividade das pesquisas. Por todos os elementos que apresentamos aqui, entende-se que a força de pesquisas equilibradas e fundamentadas está alicerçada em seriedade e esmero dos pesquisadores envolvidos. Além do mais, houve nexos entre os trabalhos e eles espelham a produção acadêmica responsável e com fulcro nas especificidades acentuadas por cada um dos pesquisadores. O evento ganha em qualidade e conhecimento valorizado pelo discernimento. Boa leitura.

LIDERANÇA EM PERSPECTIVA: DIÁLOGO ENTRE O EXERCÍCIO DA CHEFIA ENTRE OS(AS) INDÍGENAS XAKRIABÁ E A GESTÃO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO

LEADERSHIP IN PERSPECTIVE: A DIALOG BETWEEN THE EXERCISE OF LEADERSHIP AMONG THE XAKRIABÁ INDIGENOUS PEOPLE AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE JUDICIARY

Rodrigo Arthuso Arantes Faria ¹
Matheus Moura Matias Miranda ²

Resumo

O presente artigo busca compreender como as experiências de liderança dos povos indígenas podem contribuir para a gestão de pessoas no Poder Judiciário. Tradicionalmente, a teoria sobre o exercício de liderança no Poder Judiciário tem se baseado, majoritariamente, em modelos do setor privado, oriundos, em sua maioria, da literatura estrangeira sobre o tema. Entretanto, as práticas indígenas, fundadas na cooperação e mediação de conflitos, oferecem uma perspectiva alternativa e complementar sobre o exercício da liderança. A metodologia adotada inclui revisão bibliográfica, pesquisa empírica etnográfica e entrevistas semiestruturadas com indígenas da etnia Xakriabá de São João das Missões e Itacarambi/MG. A chefia Xakriabá, caracterizada pela pacificação, mediação de conflitos e subordinação à comunidade, oferece perspectivas para o desenvolvimento de um modelo de liderança no Poder Judiciário que valorize a cooperação, o consenso e a comunicação efetiva. Ao final, o estudo sugere a incorporação das lições sobre liderança junto ao povo indígena Xakriabá ao exercício da liderança no Poder Judiciário.

Palavras-chave: Liderança, Poder judiciário, Povos indígenas, Xakriabá, Gestão de pessoas

Abstract/Resumen/Résumé

This article seeks to understand how the leadership experiences of Indigenous peoples can contribute to human resource management in the judiciary. Traditionally, the theory of leadership in the judiciary has been based on models derived from the private sector, most of which drawn from foreign literature on the subject. In contrast, Indigenous practices based on cooperation and conflict mediation offer an alternative and complementary perspective on the exercise of leadership. Methods employed in this paper included a literature review, empirical ethnographic research and semi-structured interviews with members of the Xakriabá Indigenous People residing in São João das Missões and Itacarambi/MG. The

¹ Graduado em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais, Mestre em Ciências Sociais pela Universidade de Brasília e Doutorando em Antropologia Social na University of British Columbia.

² Juiz de Direito do TJMG. Graduado em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais. Mestrando em Direito e Poder Judiciário na Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados-ENFAM.

Xakriabá leadership, characterized by pacification, conflict mediation and subordination to the community, offers perspectives for the development of a leadership model in the judiciary that values cooperation, consensus and effective communication. The study concludes by suggesting that the lessons learnt from Xakriabá leadership can be applied to the exercise of leadership in the judiciary.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Leadership, Judiciary, Indigenous peoples, Xakriabá, Human resources management

INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário brasileiro enfrenta cenário de sobrecarga processual sem precedentes e se vê diante de desafios gerenciais cada vez mais complexos. O relatório "Justiça em Números 2022", do Conselho Nacional de Justiça (Brasil, 2022), revela um panorama alarmante: até o final de 2021, o Brasil acumulava 62 milhões de processos judiciais em andamento. Essa cifra é resultado da diferença entre os 77,3 milhões de processos em tramitação e os 15,3 milhões temporariamente suspensos ou arquivados, que aguardam as resoluções futuras.

No centro desse desafio está o papel da(o) magistrada(o) na contemporaneidade. Longe de se restringir à prolação de despachos e sentenças, a juíza e o juiz contemporâneos encontram-se imersos em múltiplas facetas de gestão e liderança, com responsabilidades administrativas e interpessoais complexas. Essa transformação implica a necessidade de desenvolver habilidades além das jurídicas, especialmente relacionadas à administração judiciária¹.

A liderança surge como uma competência crucial dentro desse contexto e desperta interesse e preocupações específicas. Até aqui, a teoria da liderança no judiciário tem se baseado sobremaneira em modelos de liderança desenvolvidos sob a ótica do setor privado, especialmente aqueles originários da literatura americana. Termos como "feedback", "soft skills", "hard skills", "stakeholders" e "accountability" são exemplos da influência estrangeira no tema.

A predileção pelos modelos de gestão importados reflete um desequilíbrio na valoração da produção do conhecimento, em que o conjunto de teorias e práticas produzidos no norte global acabam por silenciar as teorias e práticas criadas fora do centro euro-norteamericano (Meneses; Santos, 2010), onde se situam, por exemplo, os saberes indígenas. De fato, as teorias e práticas de liderança indígenas, fundadas na cooperação, colaboração e mediação de conflitos, para além de efetivas dentro de seu contexto socionormativo, oferecem uma perspectiva alternativa e complementar à visão sobre liderança hoje dominante no contexto judiciário brasileiro.

Nesse contexto, o presente artigo pretende estabelecer um diálogo entre as práticas de gestão de pessoas no Poder Judiciário e experiências indígenas sobre liderança. Parte-se, portanto, do seguinte problema: como as experiências de lideranças dos povos indígenas no Brasil podem contribuir para a gestão de pessoas no Poder Judiciário?

¹ Administração judiciária, também chamada de gestão judiciária ou judicial, pode ser conceituada como: "um conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pelo Poder Judiciário com escopo de se alcançar uma entrega da prestação jurisdicional excelente" (Bezerra, 2008, p. 66).

Evidentemente, não se pretende abarcar, no limitado espaço deste artigo, toda a diversidade sociocultural dos povos originários no território nacional. Para construir apontamentos que permitam responder, ainda que parcialmente, a questão posta, propomos aqui uma tentativa de articulação interdisciplinar, a partir do referencial teórico (e dos atributos) de chefia ameríndia elaborado por Pierre Clastres (2003) com a caracterização da figura do “Liderança”(referido aqui, como ouvido em campo, sempre no masculino, “o Liderança”) entre os Xakriabá² de São João das Missões/MG, adotando como contraponto alguns dos casos etnográficos sobre chefia na literatura.

O objetivo deste estudo é, portanto, analisar o exercício da liderança entre os(as) indígenas da etnia Xakribá em Minas Gerias e como ele pode contribuir para o aprimoramento da gestão de pessoas no Poder Judiciário. Ao investigar a dinâmica da chefia Xakriabá, o estudo busca identificar aspectos da liderança indígena que podem ser aplicados no âmbito judicial. A análise comparativa, tem por finalidade oferecer novas perspectivas para o enfrentamento dos atuais desafios gerenciais do Poder Judiciário, especialmente no que se refere ao exercício da liderança pelos(as) juízes(as). Ao final, espera-se que este estudo contribua para a promoção de uma cultura organizacional mais integrada e sensível às realidades sociais e culturais brasileiras.

Para tanto, adotamos abordagem metodológica de três etapas. Inicialmente, foi realizada revisão bibliográfica para identificar o estado da arte da teoria do exercício da liderança no Poder Judiciário. Esse levantamento permitiu compreender as principais discussões, desafios e perspectivas atuais sobre a liderança judicial, bem como as lacunas existentes na literatura. Em um segundo momento, a pesquisa se voltou para o estudo etnográfico da liderança entre os(as) indígenas da etnia Xakriabá a partir da observação participante, oportunidade em que buscamos "olhar, ouvir, escrever" as nuances do modo de vida de nossos(as) interlocutores(as) (Cardoso de Oliveira, 1998). Para captar formulações mais profundas e detalhadas, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas em profundidade com indígenas da etnia Xakriabá. Por fim, operamos a triangulação das etapas anteriores, a fim de permitir a elaboração acerca da contribuição da experiência em liderança dos Xakriabá para a gestão de pessoas no Poder Judiciário.

O presente artigo está estruturado em três partes principais, além desta introdução. Na primeira seção, abordaremos questões conceituais relacionadas ao exercício da liderança no contexto do Poder Judiciário brasileiro, considerando o atual cenário de desafios gerenciais e a necessidade de uma liderança eficaz para enfrentá-los. Na segunda seção, volveremos nosso

² No presente artigo, as referências à etnia indígena são escritas no singular. Por isso “os Xakriabá” e não “Xakriabás”. Adota-se a “Convenção Para a Grafia de Nomes Tribais”, da Associação Brasileira de Antropologia, que vigora desde 1953.

olhar para a experiência indígena, especificamente a do povo Xakriabá, localizado em São João das Missões e Itacarambi, Minas Gerais. Analisaremos as características e atributos da liderança nessa etnia, com ênfase no papel do "Liderança" como mediador de conflitos e promotor da harmonia comunitária. Por fim, na seção conclusiva, sintetizaremos os principais achados da pesquisa e refletiremos sobre as implicações práticas das interações entre as práticas de liderança no Poder Judiciário e as experiências de liderança dos indígenas Xakriabá.

LIDERANÇA NO PODER JUDICIÁRIO: DESAFIOS E DIFICULDADES ATUAIS

No atual cenário do Poder Judiciário brasileiro, marcado por enorme carga processual e inúmeros desafios de gestão, a liderança assume uma importância como competência indispensável à magistratura. A magistrada e o magistrado, atualmente, não mais concentram sua atuação exclusivamente na “aplicação do direito ao caso concreto”, pois estão também encarregadas(os) de gerir equipes, processos e, acima de tudo, de lidar com a complexa dinâmica de relações humanas inerentes ao sistema de justiça.

A complexidade do Poder Judiciário atual, portanto, não se limita à interpretação e aplicação da lei, estende-se à gestão de recursos humanos, à interação com os órgãos do sistema de justiça e redes intersetoriais, além do contato direto com sociedade e mídias em geral. Bezerra (2008), sustenta que essa nova realidade do Poder Judiciário exige uma nova visão da magistratura, justamente ante a mudança de paradigma do “juiz-juiz” para o “juiz-gestor”. Segundo ele,

essa mudança de mentalidade dar-se-ia através da substituição "do estar adstrito ao processo" pela busca da excelência nos serviços prestados pelo Poder Judiciário. O juiz seria não somente o juiz, mas o juiz-gestor, com visão além do processo. Isso viria com a consciência de que o juiz não pode ficar adstrito às paredes de seu gabinete, apenas sentenciando e despachando processos e, achar que com isso cumpriu seu mister. Cada juiz, mesmo sem função administrativa e, sem comprometer sua imparcialidade deve ter compromisso com a racionalização dos serviços judiciários, com o atendimento ao público e aos advogados, com o estreitamente comunicativo com os demais órgãos públicos, entidades de classe e com outras esferas da sociedade civil organizada. Nem deve se furtar de sua responsabilidade social. (Bezerra, 2008, p. 65).

O(a) “juiz(a)-gestor(a)” é, portanto, a figura que surge para enfrentar os novos desafios postos ao Poder Judiciário, porque do(a) magistrado(a) passou-se a exigir o conhecimento “de técnicas de gestão, que busque a eficiência em tudo que faz e que saiba se valer, por exemplo, da utilização de indicadores e metas de desempenho no exercício do seu mister diário” (Reis, 2012, p. 5). Nessa perspectiva gerencial, sobressai a necessidade de algumas competências específicas para o desempenho da magistratura, dentre as quais se destaca a liderança, aqui compreendida como:

Uma relação social de influência intencional entre líder e liderados visando o alcance de objetivos, na qual ocorrem trocas sociais em que o líder obtém autoridade mediante seu reconhecimento e aceitação pelo liderado pois é considerado alguém que traz benefícios (não somente materiais) à organização, ao grupo ou a cada pessoa (Vieira; Costa, 2013, p. 930).

Como evidenciam os estudos de José Marcelo Maia Nogueira (2010) e Martins *et al.* (2010), a pesquisa sobre o exercício da liderança no Poder Judiciário no Brasil ainda é incipiente, o que sugere que há um campo fértil para pesquisas que considerem as peculiaridades dessa instituição no campo da gestão de pessoas. Afinal, a liderança no Poder Judiciário impõe, a um só tempo, desafios de gestão de pessoas internas ao órgão – como questões relacionadas aos membros da equipe que compõe a Unidade Judiciária, ou pertencentes ao quadro da Administração e Direção do Foro –, como de outros órgãos do sistema de justiça, em relação aos quais o(a) magistrado(a) exerça a representação do Poder Judiciário – como na relação com os órgãos da rede de proteção à infância e juventude em unidades judiciárias com competência nessa matéria. Essas responsabilidades únicas requerem um conjunto de habilidades de liderança que, em alguma medida, se diferem daquelas vivenciadas pelo setor privado.

Isabella Bertoncini e Cristiano José de Almeida Cunha (2022), em pesquisa sobre o estado da arte das pesquisas sobre liderança no Poder Judiciário no Brasil, analisaram onze pesquisas sobre liderança no judiciário, a partir das quais identificaram os seguintes modelos de liderança utilizados nos estudos analisados: “*Leadership Practices Inventory*, Modelo de Hersey e Blanchard, Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), *Multifactor Leadership Questionnaire e Grid Gerencial*”. Ultrapassa o escopo deste artigo analisar cada um desses modelos e dos estilos de liderança a ele relacionados, o que se revela fundamental para o presente estudo é que esses paradigmas indicam a prevalência de teorias de liderança baseadas em modelos do setor privado, com forte influência estrangeira sobre o tema.

A construção conceitual de liderança, com seus referenciais e estilos, no Poder Judiciário é, frequentemente, associada à noção de liderança no meio corporativo, como se nota na passagem de Sidney Agostinho Beneti:

O juiz deve ser encarado como um gerente de empresa, de um estabelecimento. Tem sua linha de produção e o produto final, que é a prestação jurisdicional. Tem de terminar o processo, entregar a sentença e a execução. Como profissional de produção, é imprescindível mantenha ponto de vista gerencial, aspecto da atividade judicial que tem sido abandonado. É falsa a separação estanque entre as funções de julgar e de dirigir o processo — que implica orientação ao cartório. (...) Como um gerente, o juiz tem seus instrumentos, assim como um fabricante os seus recursos. São o pessoal do cartório, as máquinas de que dispõe, os impressos. É o lugar em que trabalha; são os carimbos, as cadeiras, o espaço da sala de audiências e de seu gabinete; são a própria caneta, a máquina de escrever, o fluxo de organização dos serviços e algumas coisas imateriais (Beneti, 1997, p. 12).

É preciso reconhecer, por um lado, que a intensa produção de estudos em relação à gestão de pessoas no setor privado e toda a evolução em torno da liderança experimentada nesse meio apresentam elementos que muito podem contribuir para o setor público. Por outro lado, a adoção acrítica desses conceitos à realidade estatal pode ser insuficiente ou mesmo, em alguns casos, inadequada. Isso porque a lógica de competição e lucratividade, característica do setor privado, contrasta com os ideais de pacificação social e cooperação que deve nortear o sistema de justiça.

Nesse sentido, Montgomery Wart (2003) destaca diferenças intrínsecas entre os setores público e privado e, diante das especificidades de cada setor, conclui pela necessidade de abordagens próprias de liderança para cada um deles. O autor sustenta que as diferenças estruturais e culturais entre as organizações públicas e privadas são significativas. No setor público, a ênfase na prestação de serviços ao público contrasta com o foco do setor privado na lucratividade. Além disso, a percepção da hierarquia no setor público sugere uma maior limitação na inovação da liderança, contrastando com a flexibilidade percebida no setor privado.

A isso se somam fatores como a disponibilidade de recursos e incentivos, a visibilidade e o reconhecimento dos líderes, a complexidade e o escopo da atuação pública, e o interesse acadêmico e de pesquisa tendem a favorecer o setor privado. No entanto, essas diferenças não devem desencorajar o desenvolvimento de estudos sobre liderança no setor público. Pelo contrário, elas destacam a necessidade de abordagens que reconheçam e aproveitem as complexidades e especificidades do setor público.

Diante disso, uma abordagem criativa de liderança por agentes públicos deve transcender a mera aplicação de modelos existentes e buscar inspiração em uma variedade de fontes, inclusive aquelas fora do espectro privado. Esse cenário sinaliza uma oportunidade significativa para desenvolver e implementar conceitos de liderança que se alinhem mais estreitamente com as necessidades e características do setor público, em particular do Poder Judiciário.

Essa perspectiva também evidencia a oportunidade e a necessidade de explorar novos modelos de liderança ajustados ao sistema de justiça. Com uma abordagem mais abrangente, que considere as características que lhe são inerentes, é possível desenvolver modelos de liderança eficazes e relevantes para o Poder Judiciário brasileiro.

Luciano José Martins Vieira e Silvia Generali Costa (2013), em pesquisa empírica sobre o tema, identificaram desafios específicos do exercício da liderança no Judiciário, dentre eles a falta de cooperação e comunicação eficaz entre os/as magistrados/as, e a necessidade de formação específica em liderança e gestão:

A análise das manifestações dos entrevistados viabilizou a identificação de dificuldades no que tange ao diálogo e à cooperação entre magistrados. Um entrevistado observou que há dificuldades no exercício da liderança entre magistrados em razão de uma dificuldade de estabelecimento de um diálogo entre indivíduos que são autoridades no meio social em que atuam [...] (Vieira; Costa, 2013, p. 941).

Do mesmo modo, Isabella Bertoncini e Cristiano José de Almeida Cunha verificaram que “figura como um empecilho para o exercício da liderança a falta de diálogo e cooperação entre magistrados” (2022, p. 10). Esses desafios destacam a importância de desenvolver modelos de liderança que considerem a colaboração, o diálogo aberto e a tomada de decisão coletiva. Por isso, podemos afirmar que o Judiciário necessita de uma abordagem de liderança que valorize a cooperação, o consenso e a comunicação efetiva, que, em certos pontos, contrasta com alguns modelos desenvolvidos no âmbito privado, que são influenciados por individualismo e estímulo à competição e concorrência.

Nesse quadro, o exercício de liderança no Judiciário pode se inspirar em exemplos de outros contextos socioculturais e organizativos para além daqueles advindos do setor corporativo, como as práticas de liderança dos povos indígenas, que enfatizam a cooperação, a harmonia comunitária e o respeito mútuo. Esses valores poderiam fornecer contribuições à teoria da gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário brasileiro.

Bertoncini e Cunha, depois de analisarem a produção científica sobre liderança no judiciário, registraram que “para futuras pesquisas, sugere-se que a liderança no Poder Judiciário brasileiro seja estudada fazendo a correlação de aspectos culturais, haja vista as peculiaridades existentes no contexto brasileiro” (2022, p. 12). Com isso, segundo os autores, será possível avançar na compreensão e na prática da liderança no Judiciário, com abordagens que sejam não apenas eficazes, mas também profundamente enraizadas nos valores e em conformidade com a realidade do Poder Público.

Acolhendo a referida sugestão, trataremos a seguir alguns elementos encontrados na concepção e exercício da chefia exercido pelos Caciques e Lideranças do povo Xakriabá, habitantes, em sua maioria, da Terra Indígena Xakriabá e Xakriabá-Rancharia, que se estendem pelos municípios norte-mineiros de São João das Missões e Itacarambi. O objetivo de trazer tais elementos é fornecer subsídios empíricos à discussão teórica desta seção, de modo a possibilitar uma articulação fundamentada - e potencialmente construtiva - entre a liderança na perspectiva judicial e a chefia indígena.

CHEFIA ENTRE OS XAKRIABÁ: “O LIDERANÇA” COMO PACIFICADOR

No interior da Terra Indígena, de 50 mil hectares de dimensão, o povo Xakriabá distribui-se em cerca de 37 aldeias, cuja população varia de duas ou três centenas, entre as

menores, a cerca de duas ou três mil pessoas nas maiores - como as aldeias do Sumaré, Barreiro Preto e Brejo do Mata Fome. Cada uma dessas aldeias tem a sua Liderança e Vice-Liderança, escolhidas entre os/as moradores/as de cada uma delas, havendo ainda três Caciques, representantes das áreas de retomada (Tenda/Rancharia, Morro Vermelho, Caraíba/Vargem Grande), bem como de um Cacique-Geral e os seus respectivos vices - representações políticas máximas nos assuntos internos e externos à Terra Indígena Xakriabá.

A caracterização do Liderança³ que apresentamos foi colhida a partir de uma série de entrevistas semi-estruturadas, conduzidas na Terra Indígena Xakriabá, no município de São João das Missões e no Presídio de Manga (MG), no período de 03 a 21 de fevereiro de 2020, tendo por interlocutores os próprios Lideranças e Caciques Xakriabá, bem como indígenas que se encontravam custodiados naquela unidade prisional.

É importante registrar, de início, que não pretendemos uma elaboração minuciosa da chefia e lideranças Xakriabá – Alessandro Roberto Oliveira (2008) e Ana Flávia Moreira Santos (1997) são as fontes recomendadas para tal empreitada -, mas tão-somente relacionar aspectos dessa chefia, no nível local, com a solução interna de conflitos na Terra Indígena Xakriabá para extrairmos experiências que possam ser aproveitadas no âmbito da gestão de pessoas no Poder Judiciário.

Ressaltamos também que a presença, atuação e qualificação dos Lideranças não era o enfoque da pesquisa original, na medida em que apareceram apenas como um desvio sobre a matéria nas entrevistas, uma espécie de “a título de esclarecimento” proposto pelos próprios indígenas para determinar o papel por eles desempenhado na resolução interna dos conflitos ocorridos entre os/as Xakriabá, dentro da TI Xakriabá, e na sua decisiva agência quando necessários se fazem a interlocução ou o encaminhamento de alguma demanda à Justiça estatal.

A essas interlocuções e encaminhamentos são sempre chamados os Lideranças, em rotineiras, diárias sessões de aconselhamento demandadas pelos membros das diversas aldeias do território Xakriabá. Um dever de estar sempre à disposição da comunidade, solícito aos inúmeros chamamentos e apto a dar o devido retorno, encontrado, por exemplo, também entre os Kalapalo do Alto Xingu. Sobre eles, Antonio Guerreiro (2015) traz o seguinte relato, em que se percebe ser verdadeiramente árduo o desempenho da chefia:

O chefe principal de Aiha repete com frequência que seu trabalho é muito difícil porque as pessoas sempre o procuram em sua casa para falar sobre acontecimentos desagradáveis, conflitos, pedir coisas, pedir ideias para atividades coletivas, etc. Uma vez um rapaz me disse que a casa do futuro chefe, apesar de ser uma casa comum, “já

³ Como esclarecido na introdução, referido aqui, como ouvido em campo, sempre no masculino, “o Liderança”.

é uma talihe, você vê que as pessoas vão lá o dia inteiro pra conversar” (Guerreiro, 2015, p. 277).

Entre os Xakriabá, a “instância” constituída pelo Liderança é ativada, via de regra, quando “acontecimentos desagradáveis” acontecem, sendo inconcebível se eximir de tal responsabilidade. Apesar de a posição de chefia Kalapalo e Xakriabá representar, ou ser exercida como, ao mesmo tempo uma forma de prestígio e de um grande fardo a quem a ocupa, distanciam-se decisivamente quanto ao modo como se constituem, ao modo como se constroem os chefes de tais povos.

Se entre os Kalapalo, segundo Guerreiro (2015), na obra acima citada, a chefia liga-se à hereditariedade (o sangue enquanto forma pela qual “relações entre parentes podem ser traduzidas e objetificadas”) e à fabricação do corpo (no sentido de produzir “corpos diferentes”), em que são necessários períodos de reclusão, conhecimento das plantas, mitos e canções, de modo a habilitá-los enquanto “modelo ideal da pessoa xinguana” (conforme discussão proposta por Viveiros de Castro), entre os Xakriabá a chefia decorre, antes, de questões mais “práticas”, invariavelmente relacionadas à construção histórico-política da luta pela demarcação da Terra Indígena, ao protagonismo dos chefes históricos e sua ascendência e, o que parece ser fundamental, ao conhecimento que o Liderança deve ter do processo de luta e da própria história do povo.

Se do Liderança não pode se dizer que ele seja o “modelo ideal” da pessoa Xakriabá, certo é que ele se liga sobremaneira aos rituais internos (políticos, administrativos e também cerimoniais), ao passo em que se constitui como importante mediador na negociação de interesses indígenas frente aos agentes externos - quando não espíritos ou entes extra-humanos, agentes estatais, colaboradores de ONGs, sociedade regional, etc.

O que disseram os indígenas no Presídio de Manga confirmou-se nas falas dos Lideranças nas aldeias e na cidade, os quais reconhecem a autoridade a eles confiada pela comunidade e a exercem, dentre outras coisas, “para evitar briga ou pra resolver, quando já brigou”⁴. Não evitada ou não resolvida, “a gente manda pra cá” (como disse Xakriabá 1⁵),

⁴ Esse “lavar essa roupa aqui mesmo”, expressão da organização sociocultural dos Xakriabá direcionada à “pacificação social” no interior da Terra Indígena, encontra respaldo constitucional, na medida em que insere-se no rol dos “costumes, línguas, crenças e tradições” previsto no artigo 231, e mesmo legal, quando o artigo 57 do Estatuto do Índio recomenda seja “tolerada a aplicação, pelos grupos tribais, de acordo com as instituições próprias, de sanções penais ou disciplinares contra os seus membros, desde que não revistam caráter cruel ou infamante” (Brasil, 1973).

⁵ De modo a resguardar a segurança dos entrevistados, considerando-se a sensibilidade inerente de assuntos jurídico-penais, optou-se neste artigo em manter o anonimato dos entrevistados. Cada um deles será identificado por “Xakriabá” seguido por número seguindo a ordem de sua aparição no texto (Xakriabá 1, Xakriabá 2 e assim por diante).

referindo-se à sede do destacamento da Polícia Militar no município, local onde se realizava a entrevista).

Foram entrevistados cinco dos seis indígenas que se encontravam custodiados no Presídio local à época do campo, e foi deles que saíram as primeiras informações acerca do papel dos Lideranças na resolução dos conflitos ocorridos nas aldeias, ou mesmo fora delas, mas cometidos por indígenas ali residentes.

Dentre os indígenas presos entrevistados, Xakriabá 2, em custódia provisória por roubo, de maneira sucinta relata que, *quando dá B.O.*, a comunidade se movimenta, *chama o cacique, o representante, a gente conversa, se entende*, sem a necessidade de intervenção das forças policiais, ou de qualquer comunicação do ocorrido à Justiça.

Xakriabá 3, cumprindo pena por homicídio, *porque tirei sangue de um cabra lá*, disse que quando casos como tais acontecem, antes de comunicar às autoridades de fora da aldeia, *tem que conversar com os cabeças lá, com os representantes, né, o cacique, e se não estiver dando certo com uma pessoa, vai lá ver, conversa, aí eles marcam uma reunião, né, aí entre a gente e eles lá, a gente vai lá, se entende e fala “então é isso mesmo”, aí acaba o trem*, procedimento que considera adequado, *melhor do que levar pra justiça*, porque *a humildade é boa demais*.

Já Xakriabá 4, condenado por homicídio e cumprindo sua pena desde dezembro de 2019, lembrando de outros casos que aconteceram na Terra Indígena, informa que *o chefelá, o cacique, chamava a pessoa prum canto lá, eles conversavam e resolviam lá*, afirmando que *a depender da pessoa, se visse que a pessoa é errada, saía, né; se a pessoa tava certa, eles apoiava a pessoa*.

Pode-se inferir de tais relatos que a imprescindibilidade de comunicação ao Liderança, e a sua inafastável jurisdição para a resolução dos delitos/conflitos, indicariam uma espécie de dependência da comunidade em relação ao seu Liderança: se não há a atuação do chefe na mediação, ou os membros da comunidade resolver-se-iam mediante o “uso arbitrário das próprias razões”, ou sucumbiriam de pronto a autonomia da aldeia em prol da intervenção estatal.

Essa dependência, no entanto, é apenas aparente - e inexoravelmente recíproca. É recíproca pela razão liminar de que o Liderança depende da comunidade para sê-lo, não há Liderança sem comunidade, e ele apenas o é pela e para a comunidade. E é apenas aparente tal submissão tendo em vista que a posição ocupada pelo Liderança é, como se dirá adiante, “precária”, “entra hoje e sai amanhã”. Sobre a “astúcia” dessa dependência, Pierre Clastres (2003), referindo-se às comunidades Nambikwara e do Orinoco em tempos de penúria, chega a classificá-la como “chantagem”, considerando que

Parece, nesse caso, que o grupo, não podendo passar sem o chefe, depende inteiramente dele. Mas essa subordinação é apenas aparente: ela na verdade dissimula uma espécie de chantagem que o grupo exerce sobre o chefe. Pois, se este último não faz o que dele se espera, sua aldeia ou seu bando simplesmente o abandona em troca de um líder mais fiel a seus deveres. É apenas através dessa dependência real que o chefe pode manter seu estatuto (Clastres, 2003, p. 53).

“Dependência real”, reforça-se, aquela do chefe em relação à comunidade. É cumprindo aos anseios da comunidade que se incumbem a Liderança rotineiramente de intervir nos desajustes ocorridos, e é de modo a que prevaleça o entendimento e a expectativa de restauração do equilíbrio da própria comunidade que *a gente* [envolvidos, família e Liderança] *vai lá, se entende e fala “então é isso mesmo”*.

Quanto às entrevistas com os indígenas no território dos Xakriabá, os aspectos especificamente relacionados à chefia surgiram em momentos específicos, quando em questão estavam (i) o modo como a comunidade lida com delitos cometidos em seu território ou, fora dele, por um de seus membros e (ii) como se dá a interação entre os Xakriabá e o sistema de justiça estatal, no que diz respeito às condutas tidas por delituosas, bem como à comunicação dos delitos e os efeitos da punição aplicada pelo judiciário.

Em especial, foram as vozes de Xakriabá 1 dizendo que um Liderança, acima de tudo, *tem que ser muito obediente*, e a de Xakriabá 5, referindo-se a um hipotético agressor, sentenciando que *seu problema não é mais com a gente, vamos encaminhar*, que nos fizeram refletir sobre o papel que a(s) figura(s) de chefia desempenha(m) na administração interna dos conflitos entre os Xakriabá, nessa dupla postura de obediência e interlocução, sempre em nome da comunidade.

Em “Troca e poder: filosofia da chefia indígena”, Clastres, a partir dos estudos de Robert Lowie sobre povos indígenas da América do Norte, aciona “três propriedades essenciais do líder índio”, dentre as quais ele situa a sua qualidade de “fazedor de paz”. Tal característica, assumida pelo “líder índio” enquanto “instância moderadora do grupo”, funda-se

sobre o *consensus omnium* e não sobre a pressão, é assim de natureza profundamente pacífica; a sua função é igualmente “pacificante”: o chefe tem a tarefa da manutenção da paz e da harmonia no grupo. Ele deve também apaziguar as disputas, regular as divergências, não usando de uma força que ele não possui e que não seria reconhecida, mas se fiando apenas nas virtudes de seu prestígio, de sua quidade e de sua palavra (Lowie, 2003, p. 41).

Tal concepção encontra um eco claro entre os Xakriabá. Célia Correa Xakriabá, em sua dissertação de Mestrado apresentada ao Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília (CDS/UnB), lembrando as caminhadas que fazia com o pai na época das lutas pela demarcação da terra, registra que “admirava a maneira com que eles [lideranças] apaziguavam conflitos através dessas falas”, sobre as quais diz que “quase sempre vinha por

último e era certa como uma flecha” (Correa Xakriabá, 2018, p. 33), destacando que as lideranças mais destacadas seriam “aquelas que, com sua humildade, se misturam com o povo” (Correa Xakriabá, 2018, p. 39).

Na busca pela manutenção da “harmonia do grupo”, a chefia Xakriabá dispersa-se ao longo de todo o território, materializando-se nas figuras de chefias locais (lideranças) e supra-locais (caciques). Segundo o Liderança Xakriabá 5, "como o Xakriabá, geograficamente, é muito extenso, aí acaba que o Cacique-Geral ele precisa dessa representatividade dentro das aldeias". Sobre tal ponto, Oliveira (2008, p. 40) assim descreve a composição e distribuição dos papéis de caciques e lideranças, notando que “parentesco e chefias estão imbricados na história e na genealogia política entre os Xakriabá”:

a chefia enquanto instituição centralizadora sempre foi conjugada com recorte local de esferas de poder entre o chefe central e chefes familiares. A formação de núcleos familiares se consolidaram historicamente pela fixação dos filhos e filhas casados no local de moradia dos pais de um dos recém-casados, formando *uma rua de casas* (id.ibid,166), e nesse fluxo as chefias seriam marcadas eminentemente pelo caráter familiar. A unidade da terra e a autoridade de chefes gerais, portanto, foi configurada a partir de negociações na concepção e acomodação de esferas de autoridade e autonomia na relação entre o chefe geral e chefes locais. Resumindo: o *chefe* simbolizava a unidade. A negociação de esferas de autoridade viabiliza a existência e a legitimidade do líder central (Oliveira, 2008, p. 40).

A essa descrição, acrescenta que “liderança é um termo abrangente e variável”, concebido, e acionado, “para designar aqueles agentes políticos engajados na administração do cotidiano nas comunidades locais e representação destas em debates mais amplos relacionados às questões de interesse coletivo do povo indígena” (*Ibid*, p. 57). Nesse sentido, a atuação do Liderança estender-se-ia a sua comunidade e a assuntos que a ela digam respeito, ainda que nos espaços internos de deliberação, localmente desmembrada que é a administração e representação das 37 aldeias que compõem o território Xakriabá.

É possível, aqui, traçar duas aproximações e dois distanciamentos entre a chefia Xakriabá e autoridades andinas, conforme tratado por Martínez Cereceda (1995). As aproximações ficam por conta da inexistência de “la coerción física y el recurso de la fuerza” (Martínez Cereceda, 1995, p. 198) entre tais sociedades, bem como da impossibilidade de defini-las a partir de um eixo único de significação, seja no plano discursivo, seja no plano prático.

Nesse sentido, a fala de Xakriabá 5, Liderança Xakriabá, exemplifica, em ordem inversa da proposta acima, tanto a natureza múltipla dos chefes de seu povo, como a limitação de sua autoridade - que leva, com o esgotamento das possibilidades de sua intervenção e a inexistência do “recurso de la fuerza”, ao acionamento de autoridades outras às indígenas, é dizer, as autoridades policial e judicial estatais:

Tem até Liderança que usa o termo, né, que a liderança indígena tem várias função numa só: diz que ele é conselheiro, muitas das vez ele tem que ser juiz, outra vez tem que ser advogado, outras vez tem que ser um padre, né, um missionário pra poder fazer, né... ele tem várias funções numa só, né... aí quando nenhuma dessas num tá funcionando, né, aí que “vamo, entregue esse aqui que... é vocês, é aí fora, né”.

Os dois distanciamentos, por sua vez, seriam, no caso andino, (i) a manutenção da organização hierárquica baseada no convencimento da comunidade de sua própria dominação e (ii) a figura do chefe com parte natural e integrante da ordem cósmica que regea sociopolítica do povo indígena. O que se percebe entre os Xakriabá é justamente uma espécie de limitação auto-imposta pela comunidade, que reconhece no Liderança as qualidades necessárias para desempenhar o papel de “pacificador social”, ao mesmo tempo que limita o alcance de sua “jurisdição”. Tocado o teto da competência permitida ao Liderança - seja pela natureza do delito, seja pela impossibilidade de resolução interna - recorre-se, finalmente, à agência estatal. É neste sentido que se encontra o relato do Liderança, ao dizer que

se a gente observa na aldeia alguma coisa antes de piorar - porque quando piora os próprio cacique, os próprio liderança já manda pra cá -, quando a gente dá fé antes de piorar, a gente chama a famia, chama amigo, faz uma... reunir... reúne lá, num lugar, e chama aquela pessoa e explica pra ele o que pode acontecer com ele, se ele não evitar o que ele tá pensando, o que ele já tá fazendo, porque quando só tá pensando e a gente observa, chama antes: “oh, cuidado, por isso, por isso”... aí chama a famia, primeiramente o que a gente faz é chamar as famia, né, quando é pessoas jovem, aí quando é adulto é eu próprio eu mesmo que tenho que, né.... então chama e já vai explicando, a gente dá chance duas, três vez, e vai observar se não pratica, e se continuar, aí vai graduando, tem que ir botando mais coisa pesado e, final, é vir pra cá.... aí a gente tem que botar mais pesado pra ameaçar ele qualquer uma coisa que pode chegar a ponto de, e a justiça aqui de fora... porque eles não interfere, a não ser quando... uma coisa difícil, né, um negócio dum crime, uma coisa assim, porque sempre acontece também assim, no susto, um crime de susto, assim, acontece lá na roça lá, acontece numa festa, essas coisa assim, mas quando é coisa assim, que tem início, aí a liderança lá, o cacique, chama a atenção.

Como se vê, na ausência de instrumentos coercitivos disponíveis, a atuação do Liderança na resolução de conflitos e delitos resume-se ao uso da palavra (“chama aquela pessoa e explica”, “chama a atenção”). Levam-se situações para que ele as examine e pondere em busca de uma solução, cabendo a ele tanto a palavra de aconselhamento dirigida aos envolvidos, como a palavra de encaminhamento às instâncias fora da circunscrição da aldeia, seja o Cacique-Geral, seja a justiça estatal.

É obrigação do Liderança escutar as demandas e propor sugestões, quando muito, orientações decisivas. Com efeito, a “coercitividade” das palavras não decorre de um poder de sujeição inerente ao Liderança, mas condiciona-se a encontrarem (as palavras) respaldo consensual entre os membros da comunidade, em que só o dito e concordado se realiza, nunca o dito e imposto. “Chefe opera pelo consenso e dele será porta-voz”, sentencia Perrone-Moisés

(2015, p. 112) ao discorrer acerca do “consenso” como substrato autorizador da autoridade do chefe indígena.

Se todo poder emana do povo, no caso indígena, ele emana e dele nunca sai, balanceando-se entre a transcendentalidade e operacionalização da função política pertinente ao grupo. A escolha das sociedades ameríndias por uma chefia sem poder, sugere Clastres, derivaria de uma intencionalidade bem marcada dessas sociedades em evitar a cisão entre o poder e a socialidade. O espaço do poder, assim, transcenderia ao povo para ser operacionalizado “em concreto” pelo Liderança - quem, *contrario sensu*, jamais tomaria para si “o poder”, mero operário que é da macro-estrutura social do poder indígena.

Ainda assim, mesmo que a questão do poder esteja ainda em jogo quanto à chefia Xakriabá, certo é que nela se observa, sem dúvida, a característica primordial do chefe “fazedor de paz”, a quem se designa operacionalizar a manutenção do equilíbrio da estrutura social da comunidade, desprovido de meios coercitivos e, a partir da palavra, as aconselhando sobre como melhor proceder, as orientando sobre as consequências de seus atos e, por fim, buscando restaurar um perdido equilíbrio social com a irrupção de um conflito ou o cometimento de um delito.

Característica essa, a de conciliador, que ao mesmo tempo justifica a sua indicação à liderança e se subordina, necessariamente, aos anseios da própria comunidade. Porque, afinal de contas, como disse o Xakriabá 1: *a comunidade domina*.

CONCLUSÃO

Os dados e estatísticas do Poder Judiciário brasileiro na atualidade revelam sobrecarga processual e a necessidade emergente de abordagens de liderança inovadoras. A análise dos estudos sobre liderança no âmbito do sistema judiciário revela uma tendência de adaptação de modelos do setor privado, a sugerir a necessidade de serem analisadas práticas de liderança que ressoem com as particularidades do Poder Judiciário.

A experiência dos modos de chefia indígena, em especial a Xakriabá, oferece um rico conjunto de práticas e valores que podem contribuir significativamente para o debate sobre liderança no Poder Judiciário. Tais práticas promovem uma abordagem integrada, que pode ajudar a criar ambientes judiciais mais humanizados, cooperativos e efetivos. A integração desses ensinamentos no contexto judicial não apenas enriquecerá a gestão de pessoas, mas também poderá oferecer novas perspectivas para a administração da justiça de forma mais inclusiva.

A adoção de um estilo de liderança inspirado nos Xakriabá, centrado na figura do "líder pacificador" ou "líder consensual", pode servir de inspiração para o(a) juiz(a)-gestor(a). Esse estilo de liderança valoriza a escuta ativa, a mediação de conflitos e a busca pelo consenso, com ênfase na importância das relações interpessoais e da comunicação eficaz.

Não se pretende com isso substituir os modelos de liderança já existentes, como aquelas mencionados por Bertoni e Cunha (2022), até porque não existe um modelo ideal único, universal de lideranças; afinal, realidades distintas exigem atributos diferentes de liderança. O que se propõe é tão somente extrair lições a partir das competências do Liderança Xakriabá, como a habilidade para mediar conflitos, a comunicação eficaz e a tomada de decisão consensual, para sugerir que podem ser incorporados à formação e prática dos(as) magistrados(as).

Ao desenvolver essas habilidades, os (as) juízes(as) podem melhorar a cooperação e o diálogo dentro do Judiciário (que foram dificuldades apontadas pela literatura), contribuindo para um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo. Isso significa ir além das metas imediatas e resultados quantitativos, para considerar o impacto duradouro dos fluxos de trabalho internos às Unidades Judiciárias e à administração e direção dos foros, bem como na relação do Poder Judiciário com outras instituições.

Como se sabe, a busca pelo consenso tem sido uma tendência crescente em processos judiciais, em que a autocomposição é vista como forma de resolver disputas de maneira mais eficaz e humanizada – o que, aliás, foi positivado pelo Código de Processo Civil de 2015 (art. 3º, §3º, CPC). Esse mesmo anseio por consensualidade no processo judicial pode ser estendido à atuação do(a) magistrado(a) líder, inspirando-se nas lideranças Xakriabá.

Ao adotar essa abordagem, o Judiciário pode fomentar um ambiente menos adversarial, tanto internamente na gestão de equipes quanto externamente no trato com outras instituições. A partir da experiência Xakriabá, em que a mediação é incorporada à gestão de pessoas, entendemos que no âmbito do judiciário o (a) magistrado(a) não apenas se apresenta como gestor(a), mas também mediador(a), numa fusão que resulta na figura, que ora propomos, do “juiz(a)-gestor(a)-mediador(a)”.

Outro atributo que se extrai do "liderança" Xakriabá é a sua disposição em atender às demandas de sua comunidade e propor sugestões, o que pode servir de lição valiosa para a liderança no Judiciário. Essa abordagem reflete uma postura de liderança servidora, na qual o líder está comprometido em servir aos interesses de seu grupo e não apenas em impor sua autoridade.

No contexto do Judiciário, essa lição pode ser aplicada de diversas formas. Primeiramente, o magistrado(a)-líder pode se empenhar em ouvir ativamente as necessidades

de sua equipe, colegas e partes interessadas, mostrando respeito e consideração por suas perspectivas. Ao fazer isso, não apenas receberá ideias criativas e argumentos valiosos para a tomada de decisões, mas também fortalecerá o senso de pertencimento e a motivação de todos os envolvidos.

Da mesma forma, a habilidade dos líderes Xakriabá de se adaptarem às necessidades da comunidade pode servir de inspiração para uma gestão judiciária mais flexível e dinâmica. Num ambiente judiciário em constante mudança, a habilidade de se ajustar a novos desafios e circunstâncias é essencial. Ao adotar essa flexibilidade, o Poder Judiciário pode melhorar a eficiência e a eficácia na gestão de recursos humanos e na implementação de políticas de justiça e procedimentos administrativos.

Em termos de perspectivas futuras, este estudo revela possibilidades de pesquisa e aprofundamento. Uma delas é a exploração mais detalhada de como as práticas de outros povos indígenas podem também influenciar a noção de liderança no Poder Judiciário. Afinal, a integração das sabedorias indígenas no contexto da liderança judicial oferece uma oportunidade única para pesquisas sobre gestão no Poder Judiciário. Esse diálogo intercultural e interdisciplinar não apenas contribui para a evolução da liderança judicial, mas também reafirma o compromisso do Poder Judiciário com a justiça, a inclusão e o respeito à diferença.

REFERÊNCIAS

BERTONCINI, Isabella; CUNHA, Cristiano José de Almeida. Liderança no poder judiciário brasileiro: o estado da arte. **Revista Foco**, v. 15, n. 2, p. e374, 30 set. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório Justiça em números 2022**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf>. Acesso em: dez. 2023.

BRASIL. **Lei 6.001, de 19 de dezembro de 1973 (Estatuto do Índio)**. Brasília, 1973.

BENETI, Sidney Agostinho. **Da Conduta do Juiz**. São Paulo: Saraiva, 1997.

BEZERRA, Higyna Josita Simões de Almeida. Gestão Judiciária: a “nova” onda de acesso à justiça. **Parahyba Judiciária**, v.7, n.7, 2008, p. 55-68. Disponível em: <http://biblioteca.jfjb.jus.br/revista/index.php/revista/article/view/22/22>. Acesso em: 20 de mar. 2024.

CARDOSO DE OLIVEIRA, Roberto. **O Trabalho do Antropólogo**. Brasília/ São Paulo: Paralelo Quinze/Editora da Unesp, 1998.

CASTRO, Eduardo Batalha Viveiros de. A fabricação do corpo na sociedade xingwana. **Boletim do Museu Nacional**, Série Antropologia, n. 32, p. 40-49, 1979.

CLASTRES, Pierre. **A sociedade contra o Estado**: pesquisas de antropologia política. [1974]. São Paulo: Cosac & Naify, 2003.

CORREA XAKRIABÁ, Célia Nunes **O Barro, o Genipapo e o Giz no fazer epistemológico de Autoria Xakriabá**: reativação da memória por uma educação territorializada/, Célia Nunes Correa Xakriabá. Brasília – DF, 2018. 218 p. Dissertação de Mestrado - Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília.

GUERREIRO, Antonio. **Ancestrais e suas sombras**. Uma etnografia da chefia kalapalo e seu ritual mortuário. Campinas: Editora da Unicamp, 2015.

MARTÍNEZ CERECEDA, José Luis. **Autoridades en los Andes, los atributos del Señor**. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, 1995.

MARTINS, Bibiana V. *et al.* Avaliação de desempenho individual no setor público brasileiro: análise da produção acadêmica de 2000 a 2009. In: **IV Encontro de Administração Pública e Governança**. Vitória: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2010.

SANTOS, Boaventura de Sousa; MENESES, Maria Paula. (Orgs.) **Epistemologias do Sul**. São. Paulo; Editora Cortez. 2010.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia. 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**. Vitória: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2010.

OLIVEIRA, Alessandro Roberto. **Política e políticos indígenas**: a experiência Xakriabá. Dissertação (mestrado)—Universidade de Brasília, Instituto de Ciências Sociais, Departamento de Antropologia, Programa de Pós-graduação em Antropologia Social, 2008.

OLIVEIRA, Fátima B.; SANT’ANNA, Anderson S.; VAZ, Samir L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1453-1475, 2010.

PERRONE-MOISÉS, Beatriz. **Festa e guerra**. 2015. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. . Acesso em: 04 abr. 2024.

REIS, Wanderlei José. Juiz-gestor: um novo paradigma. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 17, n. 3410, 1 nov. 2012. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/22928>. Acesso em: 1 de dez. 2023.

SANTOS, Ana Flávia Moreira. **Do terreno dos caboclos do Sr. São João à Terra Indígena Xakriabá**: as circunstâncias da formação de um povo. Um estudo sobre construção social de fronteiras. 1997. 306 f. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) — Universidade de Brasília, Brasília, 1997.

VIEIRA, Luciano José Martins; COSTA, Silvia Generali. Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. **Rev. Adm. Pública**, 47 (4), 927-948, dez. 2013.

WART, Montgomery V. Public-sector leadership theory: an assessment. **Public Administration Review**, v. 63, n. 2, p. 214-228, 2003.