

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Luciano José Martins Vieira

**LIDERANÇA ENTRE IGUAIS: O RECONHECIMENTO DE
MAGISTRADOS GAÚCHOS COMO LÍDERES PELOS SEUS PARES**

Porto Alegre
2011

Luciano José Martins Vieira

**LIDERANÇA ENTRE IGUAIS: O RECONHECIMENTO DE
MAGISTRADOS GAÚCHOS COMO LÍDERES PELOS SEUS PARES**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre
2011

Luciano José Martins Vieira

**LIDERANÇA ENTRE IGUAIS: O RECONHECIMENTO DE
MAGISTRADOS GAÚCHOS COMO LÍDERES PELOS SEUS PARES**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 28 de junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. **Angela Beatriz Scheffer Garay** - UFRGS

Prof. Dr. **Ivan Antonio Pinheiro** - UFRGS

Prof. Dra. **Beatriz Gershenson Aginsky** - PUCRS

AGRADECIMENTOS

O resultado de mais de dois anos de reflexões decorre de contribuições que recebi em vários âmbitos de muitas pessoas. Inicialmente agradeço aos meus pais José e Luci pelo apoio incondicional que recebi desde quando manifestei a intenção em cursar o mestrado. Especial agradecimento merece a minha esposa Andrea, que me auxiliou demais ao fazer questionamentos importantes sobre o meu trabalho que o qualificaram em muito. E, também, pelo carinho, incentivo e companheirismo que demonstrou desde quando nos conhecemos, ainda quando cursava a seleção para o curso.

Agradeço a minha orientadora e amiga professora Silvia Generali da Costa pela orientação precisa e pelo integral respeito aos meus interesses de pesquisa e pelo respeito às minhas escolhas. Agradeço aos professores participantes da minha banca de defesa do projeto, professores Angela Garay, Ivan Pinheiro e Beatriz Aginsky, pelas pertinentes contribuições dadas, que qualificaram em muito o resultado final da pesquisa.

Agradeço também a amiga Rosália Fonseca, do Tribunal de Justiça, pelos contatos iniciais que me disponibilizou e aos magistrados entrevistados que tão bem me receberam em seu horário de trabalho ou em períodos de descanso em suas residências.

RESUMO

A pressão da sociedade para que ocorram mudanças na gestão do Poder Judiciário que qualifiquem a prestação jurisdicional resultou em normatização do Conselho Nacional de Justiça para que todos os tribunais do país elaborassem os seus planejamentos estratégicos. Atendendo ao determinado o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul aprovou o mapa estratégico da Justiça Estadual para o período 2010-2014, e indicou expressamente que a existência de líderes é necessária para que os objetivos estratégicos tornem-se realidade. Para que as mudanças esperadas ocorram é necessário que os principais integrantes desta instituição, os magistrados, assumam uma postura de liderança. Sendo a liderança uma relação social de influencia intencional entre líder e liderados na qual ocorrem trocas sociais em que o líder obtém autoridade mediante o seu reconhecimento, e dada a independência constitucionalmente garantida aos juízes, o presente estudo qualitativo tem como objetivo geral identificar o que faz com que um magistrado da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul seja reconhecido como um líder pelos seus pares. O quadro teórico contempla as abordagens sobre liderança, as principais características das organizações públicas (a sua natureza burocrática e peculiaridades da gestão), a liderança no setor público, conclusões de estudos sobre liderança no Poder Judiciário e as peculiaridades da carreira de magistrado. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas individuais semi-estruturadas com 12 magistrados e magistradas com atuação em todas as instâncias (primeiro e segundo grau de jurisdição) e entrâncias (inicial, intermediária e final) da justiça gaúcha. A análise dos dados ocorreu a partir da técnica da análise de conteúdo que teve a unidade de registro o tema, e que proporcionou a elaboração de dez categorias iniciais, três intermediárias e a final. A partir das entrevistas realizadas verificou-se que todos os entrevistados entenderam que a existência de líderes é algo importante para o judiciário gaúcho qualifique os serviços prestados à sociedade. Foram identificadas duas situações em que é exigido que um magistrado tenha uma postura de liderança: perante a sociedade e perante os servidores da sua unidade jurisdicional. Todos os entrevistados reconheceram a existência de outros magistrados enquanto lideranças que os influenciaram através do exemplo dado quando do exercício da jurisdição ou da realização de ações positivas e inovadoras no âmbito administrativo. Os magistrados identificaram uma necessidade de formação específica em liderança e em outros temas que são correlatos: gestão de pessoas (especialmente motivação) e gestão. O reconhecimento de um magistrado pelos seus pares no judiciário gaúcho ocorre a partir de sete situações em que há destaque perante a classe (especialmente a eleição ou indicação para ocupar cargos no Tribunal de Justiça ou na Associação de Juízes do Rio Grande do Sul) e pela existência de sete atributos pessoais. A análise dos dados também possibilitou a identificação de dificuldades para o exercício de liderança entre os magistrados que são de natureza estrutural e cultural, e a existência de lideranças consideradas negativas para o Judiciário e da inveja pelo destaque dos magistrados reconhecidos como líderes.

Palavras-chave: Reconhecimento de líderes. Liderança no setor público. Liderança no judiciário. Administração da justiça. Poder Judiciário do Rio Grande do Sul.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|-----------|
| Quadro 1 – Causas para a crise do Judiciário..... | 10 |
| Quadro 2 – Fatores da liderança transformacional de Bass..... | 26 |
| Quadro 3 – Possíveis definições de liderança em um contexto administrativo no setor público..... | 42 |
| Quadro 4 – Características do magistrado líder servidor..... | 49 |
| Quadro 5 – Perfil dos magistrados entrevistados..... | 60 |
| Quadro 6 – Exposição da questão norteadora e dos objetivos e a relação destes com as questões do roteiro de entrevista semi-estruturada..... | 62 |
| Quadro 7 – Categorias de análises..... | 64 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
| 2 OBJETIVOS | 14 |
| 3 JUSTIFICATIVA | 15 |
| 4 ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA | 18 |
| 4.1 ABORDAGEM DOS TRAÇOS..... | 19 |
| 4.2 ABORDAGEM DOS ESTILOS | 21 |
| 4.3 ABORDAGEM CONTINGENCIAL..... | 23 |
| 4.4 ABORDAGEM DA NOVA LIDERANÇA | 24 |
| 4.4.1 Liderança Transformacional..... | 25 |
| 4.4.2 Liderança Carismática | 26 |
| 4.5 ABORDAGEM PÓS-CARISMÁTICA E PÓS-TRANSFORMACIONAL..... | 27 |
| 4.6 CONCLUSÕES A PARTIR DAS DIVERSAS ABORDAGENS | 29 |
| 5 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS | 32 |
| 5.1 A ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA | 32 |
| 5.2 PECULIARIDADES DA GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES DO SETOR PÚBLICO..... | 38 |
| 6 LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO | 42 |
| 6.1 CONCLUSÕES DE ESTUDOS SOBRE LIDERANÇA NO PODER JUDICIÁRIO | 47 |
| 7 A CARREIRA DE MAGISTRADO NA JUSTIÇA ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL | 52 |
| 8 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 57 |
| 8.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 57 |
| 8.2 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS | 59 |
| 9 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 65 |
| 9.1 CATEGORIAS INICIAIS | 65 |
| 9.1.1 O que caracteriza um líder..... | 65 |
| 9.1.2 A importância da existência de líderes para o Judiciário gaúcho..... | 67 |
| 9.1.3 Relação entre liderança e magistratura | 68 |
| 9.1.4 Impacto do CNJ na administração judiciária..... | 70 |
| 9.1.5 O que faz com que um magistrado seja reconhecido como um líder pelos seus pares ... | 72 |
| 9.1.6 A influência dos líderes reconhecidos sobre os entrevistados..... | 78 |
| 9.1.7 Maneiras de reconhecimento formal e informal dos magistrados líderes | 80 |
| 9.1.8 Meios pelos quais os magistrados líderes tornam-se conhecidos por seus pares | 82 |

| | |
|--|------------|
| 9.1.9 Dificuldades para o exercício da liderança na justiça estadual | 83 |
| 9.1.10 Necessidade de formação em liderança para os magistrados | 89 |
| 9.2 CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS | 91 |
| 9.2.1 A liderança esperada no Judiciário gaúcho | 91 |
| 9.2.2 O reconhecimento de líderes dentre os magistrados gaúchos | 92 |
| 9.2.3 Aspectos a serem qualificados no exercício da liderança pelos magistrados..... | 94 |
| 9.3 CATEGORIA FINAL: A LIDERANÇA EXERCIDA PELOS MAGISTRADOS GAÚCHOS | 95 |
| 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 99 |
| REFERÊNCIAS | 104 |
| APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA..... | 112 |

1 INTRODUÇÃO

O interesse pela liderança não é recente. Bass (1990a, p. 5) expõe que egípcios, chineses e gregos abordaram o tema em textos datados de antes de Cristo, e de que “nenhuma sociedade é conhecida que não tenha liderança em algum aspecto da sua vida social, embora muitas careçam de um único líder total que tome e execute decisões”. Os atributos e feitos de líderes políticos, militares e religiosos são objetos de interesse há séculos. No que tange ao estudo da liderança nas organizações, as primeiras pesquisas foram desenvolvidas no início do século XX e ao final da primeira década do século XXI há centenas de livros disponíveis para aquisição sobre o tema. Conforme Storey (2004 *apud* JACKSON; PARRY, 2010. p. 22) há quatro explicações para o crescimento do interesse pela liderança enquanto fenômeno organizacional, o que acaba refletindo neste grande número de publicações:

A explicação convencional aponta para a crescente complexidade e o rápido avanço da sociedade contemporânea, fatores que exigem níveis mais elevados e mais criativos de liderança. A explicação institucional enfatiza a pressão exercida sobre indivíduos e organizações para emular outros a fim de manter a própria credibilidade. Se todos estão trabalhando com desenvolvimento de liderança melhor que também o façamos. A explicação sociológica destaca o papel que a liderança pode desempenhar na legitimação da autoridade, poder e privilégios das elites. Ela proporciona meios socialmente aceitáveis de justificar o *status quo*. Por fim, a explicação da vantagem estratégica argumenta que a liderança é um ativo intangível que precisa ser cultivado para que se possa conquistar uma fonte rara e muito valiosa de vantagem competitiva.

A liderança frequentemente é considerada como o principal fator de sucesso ou fracasso nas instituições em razão do atual contexto organizacional caracterizado pela flexibilidade, cooperação, reestruturações radicais dos processos produtivos e vulnerabilidade às demandas do mercado de atuação (BASS, 1990a; DAVEL; MACHADO, 2001). Para Hall (2004, p. 127) a liderança é um componente importante para se entender as organizações por possuir quatro funções ou tarefas:

A primeira consiste em definir a missão e o papel institucionais (organizacionais). Isso, obviamente, é fundamental em um mundo em mudança rápida e precisa ser encarado como um processo dinâmico. A segunda tarefa é ‘a incorporação institucional do propósito’, que envolve inserir a política na estrutura ou decidir sobre os meios necessários para obter os fins desejados. A terceira tarefa consiste em defender a integridade da organização. Nesse caso, ocorre uma inter-relação entre valores e as relações com o público: os líderes representam suas organizações perante o público e seus próprios membros e tentam persuadi-los a seguir suas decisões. A tarefa da liderança final consiste na resolução de conflitos internos.

Cabe ao líder viabilizar o alcance das metas organizacionais, sendo ele, na sua acepção básica, considerado uma pessoa que estabelece o rumo da organização, que toma as decisões mais importantes, que motiva os liderados, que torna-se mais importante em um período de

crise por potencializar a sinergia de esforços para superar tal momento, e que viabiliza mudanças nas organizações que resultem na qualificação dos resultados por elas apresentadas. Herzog (1991 *apud* WOOD JR.; CURADO; CAMPOS, 2002) classifica as três situações capazes de provocar mudanças organizacionais, sendo que cada uma delas possui três motivações. A primeira situação é a ocorrência de crises e problemas, tendo como motivos as dificuldades com a estrutura da organização; a identificação da incapacidade no atendimento das necessidades dos clientes; e restrição de recursos. A segunda situação é a ocorrência de novas oportunidades, decorrente da introdução de novas tecnologias e novos produtos e da disponibilidade de novos recursos. A última situação são as novas diretrizes internas ou externas, como novas leis, adaptação a novas diretrizes estratégicas ou implementação de sistemas de controles novos.

As três situações ocorreram em relação ao Poder Judiciário brasileiro que nos últimos anos tem sofrido grande pressão social em razão da denominada “crise do Judiciário”, que “diz respeito a uma estrutura pesada, sem agilidade, incapaz de fornecer soluções em tempo razoável, previsíveis e a custos acessíveis para todos” (SADEK, 2004, p. 88) e que tem como causas diagnosticadas situações que podem ser classificadas em três aspectos: processual, estrutural e de gestão (ou seja, a atividade-meio para a realização da atividade fim, a aplicação da norma no caso concreto para elucidar um conflito de interesses ou para garantir direitos), expostas no Quadro 1.

| | |
|--|--|
| Causas Processuais | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Número excessivo de recursos previstos em lei. ▪ Crescimento do número de processos novos a cada ano. ▪ Excesso de formalismo cartorial. ▪ Formalidades protelatórias nas audiências. ▪ Improbidade das leis: abundância de leis, inadequação aos fatos que pretendem reger e má elaboração das mesmas. |
| Causas Estruturais | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Difícil acesso ao Poder Judiciário por setores da população. ▪ O fato de o Poder Judiciário não ser mais órgão de exceção, a ser consultado somente quando todas as demais instâncias para a composição de conflitos falharem. ▪ Pluralidade de instâncias e tribunais. ▪ Falta de estruturação das demais instituições que integram o Sistema de Justiça além do Judiciário, em especial a Polícia, a Defensoria Pública e a administração dos presídios. ▪ Restrições orçamentárias. |
| Causas relacionadas a carências de gestão | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Número insuficiente de magistrados e servidores. ▪ Ingresso de magistrados e de servidores não vocacionados e desmotivados. ▪ Falta de instalações físicas adequadas. ▪ Pouca informatização dos cartórios e varas judiciais. ▪ Falta de planejamento. ▪ Despreparo de magistrados e servidores em conhecimentos de gestão. ▪ Deficiência no controle administrativo. ▪ Inadequação da elaboração das propostas orçamentárias. |

Quadro 1 – Causas para a crise do Judiciário

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Costa, Martinevski, Vieira (2006); Paula (2006); Stumpf (2009).

Tais deficiências resultaram em uma imagem negativa da sociedade em relação ao Poder Judiciário, conforme demonstrado por pesquisas que apontaram que o Judiciário brasileiro possui uma imagem negativa de uma instituição “que não cumpre as leis e faz justiça privilegiando os ricos” (PESQUISA, 2003, p.1); “de uma entidade poderosa e distante, fechada em si mesma e ‘estática’ (antiquada, morosa, extremamente burocrática e de muito pouca mobilidade)” (ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS, 2004, p. 17 e 18) e lenta em razão das deficiências de recursos humanos e materiais adequados, inadequação da legislação e excesso de demanda (INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA, 2004; ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS, 2005; UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2006).

A pressão da sociedade por uma Justiça mais célere e próxima do cidadão resultou na promulgação da Emenda Constitucional nº. 45, de 08 de dezembro de 2004, que ficou conhecida como “Reforma do Judiciário”. Uma das inovações mais polêmicas da Reforma foi a criação de um órgão de controle externo com atribuições de controle da gestão administrativa; aprimoramento da responsabilidade dos magistrados e servidores; e planejamento e publicidade do Poder Judiciário: o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), formado por magistrados e membros da advocacia e do Ministério Público, além de indicados pelo Congresso Nacional. De modo a minimizar alguns dos problemas relacionados à gestão, desde 2005 o CNJ expediu normatizações (que possuem caráter impositivo sobre os demais órgãos e agentes do Judiciário) que abordaram temas relativos à viabilização do planejamento do Judiciário, da organização de órgãos do Poder e a função de controle administrativo (VIEIRA; PINHEIRO, 2008). Além destas normatizações, uma das principais ações do CNJ para qualificar a administração judiciária nacional foi a realização do planejamento estratégico do Poder Judiciário em nível nacional e a determinação para que os tribunais elaborassem os seus planejamentos estratégicos alinhados com o planejamento nacional do Poder (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2009).

Atendendo a tal determinação, em fevereiro de 2010 o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul aprovou o mapa estratégico da Justiça Estadual para o período 2010-2014, com o objetivo propiciar maior eficiência à gestão administrativa do Poder, a partir da definição de quatro perspectivas, 13 objetivos estratégicos e 51 linhas de atuação (assim entendidos os projetos estratégicos delineados para o cumprimento das metas propostas para cada objetivo estratégico) (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL, 2010). A Justiça Estadual do Rio Grande do Sul iniciou as suas atividades em 1874 e é o quarto maior poder judiciário estadual se considerado o número de magistrados e servidores ao final do ano de

2009: são 745 magistrados e 14.871 servidores que atuam no primeiro e segundo graus, juizados especiais e turmas recursais, números superados pelas justiças estaduais de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, respectivamente (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010).

Porém, a existência de normas não significa que novas orientações e práticas no âmbito gerencial serão aplicadas partir da sua promulgação, simplesmente. O engajamento dos participantes de uma organização é condição *sine qua non* para que mudanças importantes sejam implementadas de modo a resultar na qualificação da prestação jurisdicional prestada à sociedade. E aí reside a importância da figura do líder (ou líderes), que é quem viabiliza as mudanças através da sua influência sobre os demais membros da organização.

O Poder Judiciário é uma instituição pública, que por si só apresenta algumas particularidades em alguns dos seus processos organizacionais, mas que possui uma singularidade que é a grande importância que o magistrado possui dentro da estrutura da organização. O magistrado é um tipo peculiar de servidor público, pois o texto constitucional no art. 92 expõe que ele é um órgão do Poder Judiciário, e em razão disso possui garantias específicas como a vitaliciedade, inamovibilidade e irredutibilidade de vencimentos que são, no entender de Da Silva (2002), garantias da independência de atuação da instituição e não um privilégio do ocupante do cargo. Os magistrados não são subordinados hierarquicamente a nenhum outro juiz. Ademais, os cargos diretivos máximos da instituição são todos preenchidos por magistrados. Para que seja possível minimizar algumas das causas ou das consequências da crise acima referida, especialmente no que tange a administração judiciária, é preciso que alguns desses importantes atores organizacionais assumam uma postura de liderança para que algumas mudanças sejam viabilizadas como alternativa à solução paliativa exposta por Jobim (2005), Costa (2005) e Vieira (2009) de somente haver a contratação de mais magistrados e servidores.

Entretanto, conforme exposto por Yukl (2010), a liderança não é inerente ao cargo ocupado, pois há pessoas que não conseguem influenciar os seus subordinados e nem os seus pares em razão da sua posição hierárquica (mesmo no setor público), por isso como os demais membros da organização reconhecem um líder possui importantes implicações para ele e para a organização, dado que líderes percebidos como competentes têm mais possibilidades de realizar mudanças. Para que algumas destas ocorram no Judiciário é necessário que a independência constitucional anteriormente referida não inviabilize que alguns magistrados sejam reconhecidos como líderes pelos seus pares.

A partir do contexto exposto a presente pesquisa tem a seguinte questão norteadora: **o que faz com que um magistrado da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul seja reconhecido como um líder pelos seus pares?**

No Capítulo 2 há a exposição dos objetivos geral e específicos do presente trabalho e no Capítulo 3 consta a apresentação da sua justificativa. No capítulo quarto há a exposição das abordagens sobre liderança. No capítulo seguinte há a descrição das principais características das organizações públicas, a sua natureza burocrática e peculiaridades em alguns processos de gestão. No sexto capítulo consta a explanação sobre a liderança no setor público e a descrição de estudos sobre liderança no Poder Judiciário. No Capítulo 7 há uma breve exposição sobre a carreira de magistrado no judiciário gaúcho. No oitavo capítulo consta a descrição dos procedimentos metodológicos adotados. No Capítulo 9 ocorre a apresentação e análise dos dados e por derradeiro há o capítulo em que constam as considerações finais.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL:

Identificar o que faz com que um magistrado da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul seja reconhecido como um líder pelos seus pares.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Investigar a compreensão dos magistrados acerca das características de um líder e a importância atribuída à sua existência na Justiça Estadual do Rio Grande do Sul.
2. Identificar se há situações em que é exigido que um magistrado assuma um papel de líder.
3. Verificar se os magistrados reconhecem líderes dentre os seus pares.
4. Verificar se os magistrados identificam uma necessidade de formação específica em liderança.

3 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se no aspecto científico e também pela possibilidade de utilização prática dos seus resultados pelo Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. No primeiro aspecto, o estudo é realizado em um contexto em que o número de trabalhos acadêmicos publicados no Brasil sobre liderança tem aumentado nos últimos anos. Análise bibliométrica recente que teve como objetivo identificar como está configurada a produção científica sobre liderança nos artigos publicados nos eventos e nos periódicos da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD) e nas revistas nacionais classificadas como A e B pela Coordenação de Aperfeiçoamento e Capacitação de Pessoal de Nível Superior, no período de 1995 a 2009, expôs que 56 (64%), dos 88 artigos analisados foram publicados no período de 2005 a 2009 (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010).

Apesar do aumento do número de estudos, igualmente recente artigo de Sant'Anna *et al.* (2009), que teve como objetivo investigar o estágio atual dos estudos sobre a liderança, com destaque para as principais questões e desafios em torno da temática e seu desenvolvimento no Brasil, realizado a partir de entrevistas com 17 docentes vinculados à sete instituições de ensino superior brasileiras, apresentou como conclusões de que a liderança atualmente é um construto esgotado e em crise:

Tal esgotamento, segundo os pesquisados, tem como reflexos o desestímulo a novos estudos e ao estabelecimento de linhas de pesquisa mais sistemáticas sobre o tema, com implicações significativas no que tange a contribuições para uma prática empresarial renovada. Como resultados destas lacunas destacam a proliferação da chamada *literatura de auto-ajuda*, assim como soluções de caráter meramente prescritivo e normativo, retroalimentando a descrença, baixo *status* acadêmico e desestímulo a novas e inovadoras pesquisas na área. (SANT'ANNA *et al.*, 2009, p. 7).

O presente estudo tem como proposta a investigação da liderança em um contexto pouco pesquisado no país que é a liderança no setor público. A pesquisa de Martins *et al.* (2010) indica o baixo número de pesquisas desenvolvidas sobre este tema. Ao analisar 174 artigos relacionados à gestão de pessoas no setor público publicados na Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Pública (RAP) e Revista de Administração Contemporânea (RAC), e nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e do Encontro Nacional de Administração Pública e Governança (EnAPG), no período de 2000 a 2009, constata que a temática liderança no setor público foi pouco abordada: somente 11 artigos, o que corresponde a 6,32% dos estudos publicados.

A carência de estudos nesta área também ocorre em nível internacional. Wart (2003) expõe que o tema liderança no setor público desperta interesse há alguns anos, mas com um número expressivamente inferior aos trabalhos sobre liderança no setor privado. O autor apresenta quatro causas para a pouca produção científica. A primeira é a complexidade contextual, ou seja, as diferenças entre estruturas, missões e culturas organizacionais, tipos de problemas e oportunidades existentes entre organizações públicas. A segunda é a convicção de que a liderança no âmbito administrativo não poderia existir em intensidade considerável em razão da crença oriunda da administração científica na força advinda dos altos cargos em razão de uma forte hierarquia. A terceira é que a burocracia é guiada por poderosas forças que estão grandemente além do controle dos líderes, o que torna as suas contribuições relativamente insignificantes. Por fim, há a falta de foco dos poucos pesquisadores sobre o tema, que abrange rotinas burocráticas até amplos debates sobre políticas públicas (WART, 2003).

Além de abordar a liderança no setor público, o presente trabalho aborda um ente estatal pouco pesquisado na área de Administração Pública, o Poder Judiciário, uma vez que a expressiva maioria das investigações concentra-se sobre o Poder Executivo, conforme exposto nos estudos sobre a produção científica nacional da área (FLEURY, 2003; HOCAYEN-DASILVA, ROSSONI, FERREIRA JÚNIOR, 2008; KEINERT, 1994; PACHECO, 2003 e 2005). Corroborando com tal quadro, Nogueira (2010) expõe que dos 2.485 artigos publicados nos anais dos EnANPADs e do EnAPGs e nas Revista do Serviço Público e na RAP, no período de 1995 até 2008, somente 20 artigos (0,8%) abordaram o Judiciário.

Por certo que as ações do Poder Executivo possuem forte impacto na sociedade em razão do seu papel de formulador e implementador de políticas públicas em áreas que afetam diretamente os cidadãos (saúde, educação, segurança, intra-estrutura, cultura, etc) nos três níveis federativos, o que pode justificar um grande interesse de pesquisadores, mas o Poder Judiciário igualmente possui grande importância pois ele é uma instituição pública prestadora de serviços com o monopólio da prestação da tutela jurisdicional, arbitrando conflitos e garantido direitos. Entende-se que dado o momento de pressão por mudanças pelo qual o Judiciário está passando é oportuno o estudo de como os principais membros desta instituição reconhecem dentre os seus pares aqueles que são apontados na literatura como os agentes facilitadores das mudanças organizacionais e que possibilitam a coordenação de esforços para o atingimento de objetivos.

No que tange à sua aplicabilidade, os resultados da presente pesquisa poderão ser utilizados pela Justiça Estadual do Rio Grande do Sul na formação de lideranças. Em 1995 a

instituição identificou formalmente a importância das lideranças para que mudanças ocorressem de modo a atender às expectativas e necessidades da sociedade quando da implementação do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL, 2002, p. 9): “Considerando a Liderança como fator decisivo para o êxito do Plano de Gestão pela Qualidade, uma vez que detém grande poder de influência e dispõe de força transformadora, é preciso envolver os líderes, no sentido de promoverem o processo de mudança cultural da Organização”. Tal importância da existência de líderes foi novamente reconhecida pelo Tribunal de Justiça gaúcho quando da publicização do mapa estratégico realizado em 2010:

A partir de agora serão priorizados os projetos a serem executados, bem como designados os líderes e suas equipes, para que os objetivos estratégicos se transformem em realidade e prossigamos na condição de Tribunal de Justiça referência em âmbito nacional e possamos atender as necessidades e expectativas de uma sociedade em evolução e cada vez mais exigente (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL, 2010, p. 1).

A preocupação da instituição no desenvolvimento de lideranças dentre a magistratura também ficou evidenciada quando da inclusão na etapa final do último concurso para magistrados ocorrida em 2010 de um módulo sobre administração judiciária, que dentre os temas cobrados na avaliação dos candidatos, constou especificamente a formação de lideranças:

2.4. Formação de lideranças – O juiz gestor. A prestação jurisdicional como resultado de um trabalho de equipe. Liderança na magistratura. O novo modelo: O juiz líder. O juiz e a comunidade. O juiz e a mídia. A responsabilidade social do juiz. O juiz como agente de transformação social. A criatividade do juiz (ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA, 2010, p.5).

Por fim, dado que a maioria expressiva da literatura sobre liderança tem como *lócus* o contexto de atuação das organizações privadas, especialmente as com fim lucrativos, que apresentam maior flexibilidade em seus processos administrativos internos se comparadas com as organizações públicas, o presente estudo possibilitará identificar se algumas das conclusões e recomendações das principais abordagens sobre liderança e sobre líderes são adequadas para uma organização com as peculiaridades da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul.

4 ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA

Em que pese a liderança ser objeto de estudo há décadas não há uma definição incontestável sobre tal fenômeno. Bass (1990a, p. 11) afirma que “existem tantas definições diferentes de liderança quanto o número de pessoas que tentam definir o conceito”. A seguir são apresentadas as definições de dois dos autores internacionais mais citados em estudos brasileiros sobre liderança (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010). O primeiro é Yukl (2010, p. 8), para quem “liderança é o processo de influenciar outros para entender e concordar sobre o que precisa ser feito e como isto deve ser realizado, e o processo de facilitar a realização individual e coletiva de objetivos compartilhados”. Já para Bass (1990a, p. 19-20):

Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que freqüentemente envolve a construção e reconstrução da situação e das percepções e expectativas dos membros. Líderes são agentes de mudança – pessoas cujas ações afetam outras pessoas mais do que atos de outras pessoas os afetam. Liderança ocorre quando um membro do grupo modifica a motivação ou competências de outros membros deste grupo.

No tocante a autores nacionais, para Bergamini (2009, p. 9) a liderança “se configura como uma relação entre duas ou mais pessoas que supostamente exercem entre si uma ação de influência mútua”, e para Limongi-França e Arellano (2002, p. 259) “liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social”. Por fim, Bergue (2007, p. 314) expõe que “liderança admite como definição a capacidade de fazer com que um grupo, ainda que sob circunstâncias adversas, responda positivamente à indicação de um plano de ação, por reconhecê-la como viável e necessária. Liderar, portanto, é influenciar legitimamente pessoas”.

A partir destas definições, depreende-se que a liderança é uma relação social de influência intencional entre líder e liderados visando o alcance de objetivos¹, na qual ocorrem trocas sociais em que o líder obtém autoridade mediante o seu reconhecimento pois é considerado alguém que traz benefícios (não somente materiais) à organização, ao grupo ou à cada liderado. Entretanto, dado que a liderança não é algo inerente ao cargo ocupado por uma pessoa na estrutura da organização, a relação de influência é um processo que não depende

¹ Tannenbaum, Weschler e Massarik (1972) propõem uma classificação das metas almejadas pelo líder quando da realização da sua influência: a) metas organizacionais; b) metas dos grupos informais; c) metas pessoais dos liderados; d) as metas pessoais do líder. O alcance de tais metas pode ocorrer concomitantemente.

somente da vontade do líder mas é o resultado da soma desta com as imagens, desejos e crenças compartilhadas pelos liderados:

Os processos de influência nas organizações resultam das interações dos indivíduos em que, por um lado, influenciadores estruturam e ordenam os significados das atividades, visões e relações entre as pessoas; entretanto, por outro lado, essa influência é consentida, quando encontra respaldo, reconhecimento e identificação no âmbito dos processos cognitivos, emocionais e políticos vivenciados e praticados pelos membros do grupo regularmente (DAVEL; MACHADO, 2000, p. 120).

Tal multiplicidade conceitual decorre dos diversos aspectos pelos quais a liderança é estudada, como as características ou comportamento dos líderes, ou ao contexto em que ela ocorre. Conforme Parry e Bryman (2006), a teoria e a pesquisa sobre liderança pode ser classificada em cinco estágios, que nas seções a seguir serão expostas para que sejam salientados os aspectos da liderança que foram ou são considerados importantes quando do estudo dessa relação social. Os autores destacam que cada um desses estágios demonstra uma mudança de ênfase dos estudos do que o sepultamento das abordagens anteriores.

4.1 ABORDAGEM DOS TRAÇOS

A abordagem dos traços é identificada como sendo a pioneira na sistematização dos trabalhos sobre liderança. Nesta perspectiva a liderança era estudada em termos de traços de personalidade e características pessoais (físicas e habilidades) do líder, ou seja, a liderança era considerada uma característica inata do indivíduo e não uma habilidade aprendida. Portanto, entendia-se ser possível que tais traços fossem identificados em padrões e generalizados para qualquer tipo de organização.

Entretanto, estes estudos consideravam a liderança independentemente da situação ou do comportamento dos atores e de outros fatores, sendo tal limitação a principal crítica realizada a essa teoria. A partir destas críticas, o foco das pesquisas deixou de ser as características e passou a ser o comportamento dos líderes, tema do próximo tópico. Mas a teoria dos traços teve uma retomada no final da década de 1980 (BRYMAN, 2004). Neste sentido, Yukl (2010) elenca os oito relevantes aspectos de personalidade da liderança eficaz nas organizações apontados em estudos recentes.

O primeiro grupo de traços inclui a tolerância ao stress e alta disposição (o que ajuda nas longas jornadas de trabalho decorrentes da crescente demanda de trabalho e o ritmo apressado) e vitalidade física e resistência emocional (que auxilia no enfrentamento de situações interpessoais estressantes que incluem superiores, subordinados, colegas e clientes). A auto-confiança é o segundo traço importante apontado nos estudos, pois líderes com tal

atributo apresentam mais possibilidade para realizar atividades e objetivos difíceis de serem atingidos; possibilitam o reforço do comprometimento pelos liderados, pares e chefias; em princípio são mais capazes de lidar com problemas e de ter uma maior expectativa em relação aos seus liderados; e é “especialmente importante portar-se com confiança e ser decisivo em uma crise, onde o sucesso muitas vezes depende da percepção dos subordinados que o líder tem o conhecimento e a coragem necessária para lidar com a crise eficazmente” (YUKL, 2010, p. 200). Entretanto, Yukl (2010) alerta que o excesso de auto-confiança pode resultar em otimismo exagerado sobre um provável sucesso e com conseqüências em decisões precipitadas e a negação de evidências de que o plano traçado é imperfeito, além de apresentar uma inclinação desta pessoa ser arrogante, autoritária e intolerante a discussão de outros pontos de vista, o que inviabiliza o desenvolvimento de relações cooperativas.

O terceiro traço considerado importante em estudos recentes é a crença de que uma pessoa de que os eventos de suas vidas são determinados mais em razão das suas próprias ações do que por mudanças ou forças incontroláveis. Tais pessoas são mais proativas no descobrimento e solução de problemas; assumem mais responsabilidades sobre suas ações e sobre os resultados da organização; apresentam mais confiança na sua capacidade de influenciar pessoas através da persuasão em vez de meios coercitivos; e são mais capazes de aprender com os contratempos e fracassos (YUKL, 2010).

A maturidade emocional é mais uma característica dos líderes apontada na retomada da abordagem dos traços. Pessoas com essa característica não sofrem com graves problemas psicológicos; são mais cientes de suas forças e fraquezas; se importam com outras pessoas; são menos impulsivas; apresentam maior estabilidade emocional; e aceitam críticas de modo a aprender com os seus erros (YUKL, 2010). Assim, líderes com alta maturidade emocional são capazes de manter mais relações de cooperação com subordinados, pares e superiores.

Yukl (2010) expõe que o quinto traço encontrado em líderes é a orientação para exercício do poder de forma socializada, ou seja, é o exercício do poder em benefícios dos outros e da organização e a relutância do seu uso de forma manipulativa. Pessoas com esta orientação são líderes que provavelmente são mais participativos e priorizam a construção da unidade do grupo. Outra orientação identificada é a orientação para realizações, na qual os líderes possuem maior preocupação com o alcance de objetivos; com assumir responsabilidades; com a identificação e resolução de problemas; desenvolvem planos de ação específicos; determinam como superar obstáculos; organizam o trabalho eficientemente e enfatizam a performance quando falam com os outros.

O sétimo traço encontrado é a necessidade de associação. Pessoas com esta capacidade possuem grande satisfação por estarem ligadas e aceitas por outras, gostam de trabalhar com pessoas que são amigáveis e cooperativas. O oitavo traço é a integridade do líder, no qual o comportamento do líder é consistente com os valores propagados, e este é honesto, ético, confiável e mantém os compromissos assumidos (YUKL, 2010).

Além dos oito traços de personalidade expostos acima, Yukl (2010) sistematiza as habilidades apontadas em estudos sobre características dos líderes nesta retomada da abordagem dos traços.

- a) Habilidades técnicas: conhecimento sobre métodos, processos e equipamentos da unidade da organização; conhecimento das regras, estruturas, modelos de gerenciamento e características dos empregados;
- b) Habilidades cognitivas: bom julgamento; ser prevenido; ter intuição e criatividade; encontrar o sentido em eventos incertos; ser capaz de analisar a complexidade de uma situação.
- c) Habilidades interpessoais: conhecimento do comportamento humano e de grupo; empatia; habilidade de entender os sentimentos, atitudes e motivação dos demais; e a habilidade de comunicação clara e persuasiva.

Entretanto, da mesma forma que os estudos realizados na primeira geração da abordagem dos traços, os novos estudos acarretam uma limitação na relação entre a identificação de traços abstratos com a liderança eficaz em contextos diversos, e por não demonstrar como tais traços estão relacionados ou influenciam no comportamento do líder (YUKL, 2010).

4.2 ABORDAGEM DOS ESTILOS

Enquanto que na abordagem das teorias dos traços o pressuposto era de que as características da liderança eram inatas ao líder, o que facilitaria a seleção de pessoas aptas a tal atribuição, nesta abordagem o enfoque era de que ao conhecer as principais características do comportamento dos líderes seria possível haver o treinamento de pessoas para que elas adotassem tal comportamento. A atenção deixa de ser sobre o que o líder possa ser e volta-se para o que o líder possa fazer:

[...] nesta segunda etapa passa-se a acreditar que, uma vez sendo conhecido o comportamento responsável pela liderança eficaz, as pessoas poderiam ser treinadas para exibirem esse tipo de comportamento. A partir de então, acreditou-se ser possível transformar qualquer pessoa em um líder eficaz para dirigir qualquer grupo

de pessoas nas mais variadas situações. Isso seria conseguido utilizando-se um bom programa de treinamento e desenvolvimento de liderança para fabricar líderes adequados para situações especiais (BERGAMINI, 2009, p. 21).

Na década de 1960 foi muito popular a identificação dos estilos de gerência de Blake e Mouton (1975) na obra *O Grid Gerencial*, com vista a auxiliar no treinamento e desenvolvimento de gerentes mais eficazes. O Grid parte da identificação dos direcionamentos da conduta dos gerentes: orientado para a produção, resultados ou lucros (na qual o gerente direciona a sua supervisão para o incremento do processo produtivo) ou orientado para as pessoas. Na orientação para pessoas há a valorização das relações interpessoais do gerente com os subordinados e pode ser manifestada de várias formas: confiança, simpatia, compreensão e apoio para um funcionário que esteja enfrentando dificuldades, preocupação com as condições de trabalho oferecidas e com os benefícios remuneratórios, dentre outras (BLAKE; MOUTON, 1975).

O Grid consiste na combinação dessas orientações em uma matriz que identifica os cinco diferentes estilos de líderes, sendo que é possível haver estilos mistos. Nesta teoria, o comportamento gerencial pode ser alterado, pois o estilo não é tido como um traço de personalidade rígido e inflexível, mas sim como um conjunto dominante de pressupostos. Estes pressupostos orientam a maneira de pensar e o comportamento do gerente no que diz respeito ao tratamento das relações produção / pessoas. Os autores ainda afirmam que o gerente, ao longo da sua carreira, pode transitar por vários estilos de liderança, e que o Grid Gerencial tem como principal objetivo auxiliar os indivíduos a tornarem-se mais conscientes dos pressupostos que orientam a sua maneira de administrar (TOLFO, 2010).

Há limitações apontadas para a abordagem dos estilos. Da mesma forma como na teoria dos traços, não há a consideração dos contextos nos quais a liderança é exercida, nem da valorização da ação do liderado e seus efeitos sobre o líder. Ademais os estilos identificados eram prescritos para líderes formalmente designados, o que resultava na praticamente desconsideração de processos informais de liderança (BRYMAN, 2004). Por fim, essa abordagem, que apregoava a modelagem do comportamento de “futuros líderes” segundo um padrão ideal não considerava que

[...] as pessoas frontalmente resistem à mudança comportamental. Não se consegue esculpir sobre os traços mais autênticos de personalidade básica de alguém padrões estranhos de comportamento que originalmente não lhe pertencem. Assim como os líderes possuem um padrão de comportamento típico a cada um deles, é importante que se aceite também a hipótese de que os seguidores não são iguais entre si. Ignorar o corolário das diferenças individuais tanto dos líderes como dos seguidores representa uma séria ameaça à eficácia de bons líderes (BERGAMINI, 2009, p. 34-5).

A partir dessas críticas é que o enfoque das pesquisas passou para os aspectos contingenciais da liderança, descritos na seção a seguir.

4.3 ABORDAGEM CONTINGENCIAL

As pesquisas iniciadas na década de 1960 tiveram como contribuições para a compreensão da liderança o aspecto de que ela é contingencial e de que cabe ao líder adaptar-se às características do grupo ou da situação. Para Hersey e Blanchard (1986, p. 186) a liderança situacional:

[...] baseia-se numa inter-relação entre (1) a quantidade de orientação e direção (comportamento da tarefa) que o líder oferece, (2) a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e (3) o nível de prontidão (“maturidade”) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

No comportamento de tarefa o líder estabelece os objetivos e define os papéis dos liderados, indicando-os o quê fazer e quando, onde e como fazer o estabelecido. No comportamento de relacionamento o líder empenha-se em realizar uma comunicação bilateral com os liderados, “dando-lhes apoio, encorajamento e ‘carícias psicológicas’. Significa ouvir ativamente as pessoas e apoiar-lhes os esforços” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 189).

O estilo de liderança vai ser adequado conforme o nível de maturidade dos liderados (considerados individual e grupalmente) que deseja influenciar, pois “não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 188). A maturidade engloba o conhecimento, a capacidade técnica, a motivação, confiança em si mesma e disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, e que deve ser considerada somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada.

Para cada nível de maturidade é indicado um estilo de liderança adequado, estimado a partir da dosagem certa entre o comportamento de tarefa e o comportamento de relacionamento, ou seja, de direção ou de apoio. Para o nível M1 (maturidade baixa – pessoas que não têm capacidade nem disposição ou inseguras) é indicado o estilo “determinar”, que dá uma orientação e supervisão ao liderado que sejam claras e específicas, em que o líder define as funções e especifica o que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar as tarefas. Para o nível M2 (maturidade entre baixa e moderada – pessoas que não têm capacidade, mas têm disposição ou confiança em si) o estilo de liderança é o de “persuadir”,

no qual o líder possui um comportamento diretivo em relação a tarefa, mas também de apoio para reforçar a disposição e o entusiasmo dos liderados. Quando o liderado possui o nível de maturidade M3 (maturidade entre moderada e alta – pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição ou são inseguras), o estilo é o “compartilhar”, pois o líder e o liderado participam juntos da tomada de decisão, sendo que o papel principal do líder é facilitar a tarefa e a comunicação, no sentido de apoiar os liderados nos seus esforços de usar a capacidade que já possuem. Por fim, quando existente o nível M4 (maturidade alta – pessoas capazes/competentes e dispostas/seguras), o estilo é o “delegar”, no qual a responsabilidade de execução dos planos cabe aos liderados, que decidem como, quando e onde realizar as atividades (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Destaque-se que a relação entre maturidade e estilo apropriado de liderança não é absoluto e sim a expressão de uma alta probabilidade de sucesso, sendo possíveis dois estilos de liderança para determinado nível de maturidade: “Na maioria dos casos, há pelo menos dois estilos de liderança na faixa eficaz. Ao mesmo tempo, quase sempre há um ou dois estilos de liderança situados claramente na faixa menos eficaz” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 192). Também é apregoado que seja feito um esforço por parte do líder para que o liderado tenha a sua maturidade elevada, o que resultaria em maiores resultados e também em uma preponderância do comportamento para relacionamento.

Conforme Tolfo (2010), a principal contribuição da abordagem dos estilos foi de evidenciar que não existe um único estilo de liderança, baseados nos traços ou no comportamento do líder, portanto, a maioria das pessoas pode ser um líder bem-sucedido ou se desenvolver para tanto, dependendo da situação. Parry e Bryman (2006) elencam algumas limitações dessa abordagem. A primeira é que houve um crescimento na década de 1980 de evidências de que o comportamento do líder não é decorrente exclusivamente de aspectos contingenciais. Outra crítica é de que há uma grande proximidade com a abordagem dos estilos em razão da orientação para pessoa ou tarefa. Há também dificuldades na identificação dos valores críticos da variável situacional que são relevantes para o comportamento adotado pelo líder, e que a definição dos aspectos situacionais estudados freqüentemente não é clara na maioria dos estudos.

4.4 ABORDAGEM DA NOVA LIDERANÇA

A denominação “nova liderança” é utilizada para descrever e categorizar abordagens surgidas na década de 1980 que sinalizam uma nova forma de conceituar e pesquisar a

liderança. Nesta abordagem, o líder é entendido como “alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, que é um reflexo de como ele ou ela define a missão de uma organização e os valores que a apoiarão” (BRYMAN, 2004, p. 262). Enquanto que as abordagens anteriores enfatizavam a forma de influência sobre um grupo para a realização de metas, a abordagem da nova liderança propõe que o líder seja um gestor do significado – ou como divulgado no Brasil por Bergamini (1992) como administrador do sentido – a partir da promoção ativa dos valores que proporcionam significados compartilhados sobre a organização.

Em vez do foco na influência, a liderança passa a ser resultado da interpretação dos demais sobre as mensagens transmitidas pelos líderes (BRYMAN, 2004). Em que pese a mudança de foco, todas as abordagens sobre liderança enfatizam em algum nível a influência sobre um grupo para a realização de metas. A abordagem da nova liderança compreende mais de um ramo de estudos, sendo que as mais divulgadas são as lideranças transformacional e a carismática, cujos principais aspectos são expostos nas seções seguintes.

4.4.1 Liderança Transformacional

Bass entende que a liderança transformacional ocorre quando líderes ampliam e elevam os interesses dos seus subordinados; quando geram consciência e aceitação dos propósitos e da missão da organização; e conseguem fazer com que os liderados ultrapassem os próprios interesses em benefício do grupo (BASS, 1990b). Com a liderança transformacional os seguidores sentem admiração, lealdade e respeito acerca do líder, e eles são motivados a fazer mais do que esperado originalmente (YUKL, 2010).

Bass especificou os componentes básicos da liderança transformacional a partir da sua diferenciação com outros dois tipos de liderança, conforme exposto no Quadro 2.

| Fatores | Elementos | Ações |
|--|------------------------------|---|
| Liderança Transformacional | Inspiradora e visionária | - Desenvolver uma visão. - Gerar orgulho, respeito e confiança. - Criar elevadas expectativas. - Modelar comportamento esperado. |
| | Estímulo intelectual | - Desafiar continuamente os liderados com novas idéias e abordagens. - Usar símbolos para focar em esforços. |
| Transação Desenvolventista (metade transformação e metade transação) | Consideração individualizada | - Dar atenção pessoal aos seguidores, com isso estimulando o respeito e responsabilidade com o seu desenvolvimento permanente. |
| | Recompensa contingente | - Recompensar os seguidores de acordo com a concretização das metas de desempenho. |
| Evitar as punições (transacional) | Gestão por exceção (ativa) | - Buscar erros ou exceções no comportamento esperado e então adotar as medidas corretivas. |
| | Evitar a passividade | - Esperar que os erros ocorram antes de intervir, abdicar da responsabilidade da liderança. |

Quadro 2 – Fatores da liderança transformacional de Bass

Fonte: Realizado a partir de Parry, Bryman (2006).

Conforme Tolfo (2010, p. 208) esta é “a teoria sobre liderança que se encontra mais presente nas atuais organizações do trabalho”. Entretanto, Yukl (2010) expõe como limitações a esta teoria a insuficiente identificação dos efeitos negativos da liderança transformacional, o foco restrito na relação entre líder-liderados e não considerar a liderança em nível grupal ou organizacional, e a pouca clareza de como ocorre a influência dos liderados sobre o líder.

4.4.2 Liderança Carismática

Conger e Kanungo (1994, p.442) apresentam um modelo no qual o carisma é um fenômeno atributivo, ou seja, os seguidores atribuem certas qualidades carismáticas a um líder com base nas suas observações a respeito do seu comportamento, e os “líderes carismáticos diferem de outros líderes por sua habilidade de formular e articular uma visão inspiradora por comportamentos e ações que promovem uma impressão que eles e sua missão são extraordinárias”. O modelo de Conger e Kanungo (1994) possui três estágios. No primeiro há a identificação do desejo do líder de mudar o *status quo* e da sua alta sensibilidade das oportunidades e restrições do ambiente, e as necessidades dos liderados. No segundo há a disseminação da visão de futuro idealizada pelo líder e as maneiras que as mudanças ocorrerão. No último estágio os líderes percebidos como carismáticos lideram pelo exemplo, o que os subordinados interpretam como a existência sacrifícios pessoais elevados, assume risco pessoal e incorre em altos custos para atingir a visão compartilhada pelo qual o grupo acredita.

Para que o objetivo seja alcançado, o líder carismático deve usar estratégias não convencionais, de modo a impressionar os seguidores. Dada a originalidade da estratégia adotada, é “importante para o líder possuir as habilidades e especialização que permitem uma avaliação realista das ameaças e oportunidades ambientais e oportunidades para implementação das estratégias” (YUKL, 1997, p. 265). A demonstração de autoconfiança do líder, a capacidade de desacreditar as maneiras velhas e aceitas de realizar as atividades para criar condições para que novas idéias sejam propostas e a influência exercida sobre os liderados em razão do poder de especialista são outras características desta teoria (YUKL, 1997).

A crítica à liderança carismática é exposta por Yukl (1997). Para o autor, há uma dificuldade de se estabelecer a distinção entre líderes carismáticos positivos e negativos, pois a avaliação dos resultados dessa liderança depende de valores e pressupostos da pessoa que realizar tal avaliação. Também expõe conclusões de outros pesquisadores. Uma, de Musser, parte do pressuposto que todos os líderes carismáticos intencionalmente procuram instigar junto aos liderados comprometimento com objetivos ideológicos e, conscientemente ou não, instigam também uma devoção si próprios. Os líderes negativos instigam mais a devoção a si próprios, enquanto que os positivos enfatizam a devoção à ideologia (o que tende a beneficiar os seguidores). Já McClelland propõe classificação diversa: líder centrado no poder personalizado e líder centrado em poder socializado. O primeiro busca dominar e subjugar os seguidores mantendo-os fracos e dependentes dele. O segundo busca construir uma identificação com a organização e com os seus ideais em lugar de uma identificação em relação a si (YUKL, 1997).

Apesar das críticas, Parry e Bryman (2006, p. 451) expõem as conclusões de estudos nas quais a liderança carismática “gera maior autoestima e autovalorização, crescente eficiência individual e eficiência coletiva, identificação pessoal com o líder, identificação com um grupo social prestigiado e distintivo, e a internalização dos valores do líder”.

4.5 ABORDAGEM PÓS-CARISMÁTICA E PÓS-TRANSFORMACIONAL

Não obstante os avanços para o estudo da liderança advindos da nova liderança, esta abordagem apresenta algumas limitações. A primeira é a tendência da maioria dos estudos em focar em líderes formais situados na cúpula das organizações. Segundo há uma tendência de pesquisados desta abordagem em enfatizarem as conquistas de líderes bem-sucedidos, não havendo muitos estudos sobre os motivos pelos quais as lideranças transformacionais e carismática não obtiveram os resultados pretendidos. Há também a concentração de estudos

com foco nos indivíduos e não nas equipes (BRYMAN, 2004). Para superar essas e outras fragilidades identificadas (como líderes pseudotransformacionais e os aspectos negativos do carisma), novas tendências emergiram com foco na liderança verdadeiramente dispersa ou distribuída, em torno do conhecimento e aprendizado pela experiência e pelo fracasso (JACKSON; PARRY, 2010). Tais tendências possuem ainda poucos estudos e apresentam outras perspectivas analíticas que não centradas na figura do líder.

Bryman (2004, p. 268) expõe que a primeira desta tendência é a substituição do líder visionário pela denominada superliderança, que está “relacionada com o desenvolvimento da capacidade de liderança e com a educação dos subordinados, a fim de que sejam estimulados a se tornarem independentes de líderes formais, a desenvolverem seus talentos e sua motivação”. É colocada a ênfase para que haja a liderança para que os demais possam se autoliderar (agir por conta própria a partir da autodisciplina e modificação pela autocondução) ou possibilitar a eles uma maior capacidade de liderança (JACKSON; PARRY, 2010).

Outra tendência é o estudo dos processos e habilidades de liderança que não estão presentes exclusivamente em líderes formalmente designados. Ou seja, a liderança é mais difusa e dispersa nas organizações e não um patrimônio de poucos líderes, como apontado na maioria expressiva dos estudos da abordagem da nova liderança (PARRY; BRYMAN, 2006). Nesta tendência há o reconhecimento que as ações individuais de um líder são menos importantes que a liderança coletiva exercida por vários membros da organização. Há, portanto, uma importante mudança de foco: a liderança é vista em termos de um processo recíproco de influência entre múltiplos líderes em vez do estudo do efeito unidirecional de um líder sobre os subordinados. A liderança dispersa envolve vários líderes com responsabilidades distintas mas inter-relacionadas, todos cientes sobre o que e como fazer as atividades (YUKL, 2010).

A terceira tendência identificada é a liderança decorrente de um ambiente de tecnologia da informação avançada ou comércio eletrônico, a *e-leadership*. No contexto de disseminação avançada das comunicações virtuais, os líderes se habilitam a transmitir grande volume de informações a grandes grupos com velocidade. No outro espectro, os membros podem acessar tais informações independentemente dos seus líderes (que perdem o controle do fluxo de informação e de poder decorrente desta situação). Avolio, Kahai e Dodge (2001) concluem que alguns líderes podem observar como outros usam a tecnologia para abrir canais de comunicação e mudar as formas de pensar nas suas organizações, de modo a estimular a inovação, comprometimento e confiança. Por outro lado, as lideranças podem usar a

tecnologia para controlar o comportamento dos liderados por meio do monitoramento constante de desvios de padrões.

Outra tendência é a liderança pela equipe. Conforme Jackson e Parry (2010, p. 145), esta tendência “mede a liderança como um construto de nível de grupo e examina a liderança ‘pela’ equipe, em vez ‘da’ equipe ou ‘na’ equipe”. Assim a equipe permanece tendo uma ação de liderança mesmo que haja a substituição dos seus membros. O foco é a entidade coletiva “equipe”, e não o estudo individual dos seus integrantes.

4.6 CONCLUSÕES A PARTIR DAS DIVERSAS ABORDAGENS

A partir das pesquisas sobre liderança desenvolvidas ao longo de décadas, Yukl (2010) conclui que a liderança é resultante de algumas variáveis mutuamente relacionadas:

- a) Traços do líder;
- b) Comportamento do líder;
- c) Poder do líder: determinado pelo conhecimento técnico; capacidade de persuasão; autoridade formal e controle sobre recompensas; e conseqüências dos sucessos e fracassos obtidos.
- d) Critérios de sucesso: que depende dos objetivos a serem alcançados e os valores de quem faz a avaliação dos resultados.
- e) Variáveis situacionais: são aquelas que reduzem a importância do líder ou torna o seu trabalho mais fácil. Exemplos: cultura organizacional; organização dos processos de trabalho; estrutura da organização; contexto externo; complexidade do trabalho.
- f) Variáveis intervenientes: são aquelas que interferem na performance individual, grupal e organizacional. Exemplos: motivação, habilidade e conhecimento da tarefa pelos seguidores; cooperação; confiança mútua; identificação coletiva pelo efeito do comportamento do líder na performance do grupo; capacidade de aprendizado coletivo; estratégias organizacionais.

A partir destas seis variáveis, Yukl (2010) relacionou, a partir da revisão da literatura sobre dezenas de estudos sobre o tema, as 10 principais funções da liderança, que correspondem às ações esperadas do líder:

1. Ajudar os demais na interpretação dos significados de eventos complexos, no entendimento do por que eles são relevantes e na verificação de ameaças e oportunidades;
2. Criar alinhamento entre prioridades, objetivos e estratégias a partir da criação de consensos sobre esses temas, especialmente sobre o que fazer e como fazê-lo;
3. Construir comprometimento com o trabalho a ser realizado e proporcionar otimismo;
4. Viabilizar confiança mútua e cooperação;
5. Fortalecer a identidade coletiva do grupo e, se possível, da organização;
6. Organizar, coordenar e auxiliar a realização de atividades complexas;
7. Facilitar o aprendizado coletivo;
8. Ser capaz de obter o suporte político e os recursos necessários a partir da defesa dos interesses do grupo;
9. Desenvolver os liderados e proporcionar o *empowerment*; e
10. Ser um exemplo de comportamento moral pelo não estímulo de atos não-éticos.

Yukl (2010) expõe que tais funções podem ser desempenhadas por qualquer pessoa em uma organização, mas os resultados serão mais relevantes se a pessoa for eleita, nomeada ou informalmente reconhecida como líder pela coletividade. Limongi-França e Arellano (2002, p. 267-8) expõem que não existe um líder universal, pois este só mantém a sua condição se “estiver atendendo às expectativas e às necessidades de seus liderados e grupos relacionados com o processo de influência em que está inserido”. Para que tal atendimento seja viável, as autoras apontam algumas atitudes necessárias para o momento de liderar:

- Ter visão clara dos objetivos e saber transmiti-la – criar um projeto comum;
- Guiar-se por seus valores e pelos valores da organização, mantendo a coerência na adversidade;
- Estimular e criar as condições objetivas para o compartilhamento de informações, conhecimento e experiências – ajudar a equipe a aprender com a própria experiência;
- Preparar as pessoas para situações adversas, capacitando-as para tanto e criando o suporte da equipe para cada uma de seus integrantes;
- Esperar e cobrar alto desempenho da equipe;
- Manter as pessoas focadas no essencial;
- Estimular as pessoas a usarem seus pontos fortes e desenvolvê-los;
- Conquistar aliados que o apoiem nas situações difíceis;
- Possuir coragem para tomar as decisões necessárias – a indecisão pode ser tão danosa quanto decisões ineptas (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 262).

Neste sentido está o entendimento de Motta (2009, p. 108) sobre o papel do líder:

O líder é a pessoa capaz de canalizar a atenção dos participantes e de dirigi-la para ideais comuns. Contrasta com a atividade política tradicional de articular interesses setoriais para os ver prevalecerem no processo decisório. Para isso o líder trabalha no sentido de ajustar interesses setoriais e individuais em conformidade com os objetivos centrais da empresa. Assim, o líder investe, primordialmente, no poder existente nos liderados, rearticulando esse poder em consonância com o poder de si próprio (e de seu cargo) para obter uma aliança grupal no que tange a objetivos comuns. É um trabalho mais de corretagem entre poderes existentes do que de fazer o uso tradicional da autoridade do cargo. Sua influência é mantida através do reforço do comprometimento com ideais comuns.

Além destas atribuições, também é exigido do líder proporcionar aos liderados o senso de compreensão das atividades que estão sendo desenvolvidas, ou seja, o sentido que os trabalhadores dão ao trabalho e à organização e ser um agente de mudança (BERGAMINI, 1994); gerenciar a cultura da organização (SCHEIN, 2009) e “construir organizações nas quais as pessoas possam estar continuamente expandindo sua capacidade de criar o seu futuro – isto é, os líderes são responsáveis pelo aprendizado” (SENGE, 1997, p. 345).

Conforme já exposto não há uma definição incontestada sobre o que seja liderança e nem um rol definitivo dos aspectos que caracterizam um líder. Há um indicativo que as várias definições procuraram agregar as principais variáveis estudadas em cada abordagem sobre liderança de modo a propiciar uma compreensão ampla desta relação social.

5 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Dado que o ambiente no qual os magistrados atuam é uma organização pública e burocrática, na próxima seção são apresentadas as características da burocracia para depois serem expostas as peculiaridades de alguns processos de gestão do setor público que podem impactar, positiva e negativamente, no reconhecimento de alguém enquanto uma liderança.

5.1 A ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA

A partir do exposto por Motta e Bresser-Pereira (2004) uma organização burocrática é um sistema social (um conjunto de indivíduos que mantêm entre si relações sociais) hierarquizado, no qual o sentido básico do processo decisório é de cima para baixo (*top-down*) e em que a divisão do trabalho ocorre de maneira sistemática e coerente com os fins visados (há a busca deliberada de utilizar ao máximo os meios disponíveis para se atingir os objetivos previamente estabelecidos).

Os estudos de Max Weber sobre a burocracia partiram da busca pela compreensão sobre as diversas formas de dominação existentes na sociedade moderna e as formas pelas quais elas se legitimam. A legitimação corresponde ao grau de significado que uma ordem tem para aquele que a recebe, de modo a fazer com que ela seja obedecida, orientando a sua ação. As diferentes formas de legitimidade são expressas através de três tipos de dominação (tradicional, carismática e racional-legal), entendida esta como a “probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis” (WEBER, 1999, p. 33).

De modo a possibilitar a compreensão da ação social, Weber criou a tipologia dos tipos ideais ou tipos puros. O tipo ideal é uma construção teórica, uma abstração que define as características extremas de um fenômeno social de forma a fazer com que ele apareça em sua forma “pura” (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004; WEBER; 1999). O tipo ideal é um instrumento de conhecimento da realidade que permite observar o quanto esta corresponde à abstração, ou seja, é um instrumento metodológico que viabiliza a compreensão da realidade, e não a realidade em si. O tipo mais puro de dominação legal é aquele exercido por meio de um quadro administrativo burocrático que assume o poder em nome da maioria de acordo com normas impessoais.

A dominação racional-legal é aquela baseada “na crença na legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação” (WEBER, 1999, p. 141). Tal dominação possui as seguintes categorias fundamentais (WEBER, 1966):

- a) A organização contínua de cargos que são delimitados por normas;
- b) O exercício em uma esfera específica de competência, sendo preciso: que haja um ambiente em que ocorra uma sistemática divisão do trabalho; que o responsável por determinada função tenha a necessária atribuição de autoridade para que ela seja desempenhada; e que haja a definição clara dos instrumentos de coerção e de limitação que são necessários para o exercício da função;
- c) A organização dos cargos conforme o princípio da hierarquia: cada cargo inferior está sob a supervisão do cargo superior;
- d) O exercício dos cargos é regulado por normas;
- e) Os membros do quadro administrativo não devem ser proprietários dos meios de produção da organização da qual fazem parte;
- f) Os cargos não são apropriados pelos seus ocupantes, a conduta dos ocupantes dos cargos deve ser pautada por normas específicas; e
- g) As decisões são registradas por escrito.

Conforme Motta e Bresser-Pereira (2004), cada um dos tipos de dominação estudados por Weber correspondem a um ou mais sistemas sociais diferentes, sendo viável, portanto, a adoção das características da burocracia expostas por Weber quando da caracterização de uma organização burocrática. Para Motta (1981) as características da burocracia apontadas por Weber podem ser sintetizadas em três: o formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo.

O formalismo pressupõe que a autoridade deriva de normas criadas para que objetivos pré-definidos sejam atingidos e que a obediência a essas normas possa ser imposta pela coação. As normas devem ser escritas e registradas exhaustivamente pois “procuram cobrir todas as áreas da organização, prever todas as ocorrências e enquadrá-las dentro de um comportamento definido” (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 15). Dessa forma, presume-se que o comportamento dos integrantes da organização seja previsível, preciso e controlável. O formalismo também se manifesta através da hierarquia, que define os níveis de autoridade mediante a divisão vertical do trabalho na organização (há a definição precisa das relações de mando e subordinação), e através da divisão horizontal do trabalho, em que as

diferentes atividades são alocadas conforme os objetivos pretendidos em cargos e setores (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004).

Essa divisão do trabalho é impessoalmente realizada. A impessoalidade da burocracia ocorre porque o poder do indivíduo decorre do formalismo que cria o cargo e que define as suas atribuições. Então, a obediência do subordinado é em relação a esse cargo e não ao seu ocupante. “O administrador burocrático é um homem imparcial e objetivo, que tem como missão cumprir as obrigações de seu cargo e contribuir para a consecução dos objetivos da organização” (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 18).

A última das características da burocracia é o profissionalismo do corpo administrativo. O administrador burocrático é: a) um especialista treinado para exercer determinada função definida em razão da divisão do trabalho; b) tem no seu cargo a sua única ou principal atividade de sustento; c) recebe um salário fixo em dinheiro, sendo que este salário “está escalonado, em primeiro lugar, segundo a posição na hierarquia e, além disso, segundo a responsabilidade do cargo e o princípio da correspondência à posição social” (WEBER, 1999, p. 144) – portanto, a sua remuneração não varia conforme a realização das metas da organização e sim conforme o cargo ocupado, mas por certo que há um acompanhamento do trabalho realizado, senão não seria possível efetivar o controle da organização (mediante recompensas e punições) a que está submetido; d) não possui a propriedade dos meios de produção, ou seja, ele administra a organização em nome de terceiros; e) se identifica com os objetivos da organização, com as atribuições do cargo, e não com a pessoa do seu superior hierárquico; f) é nomeado por um superior hierárquico através de um contrato e sua seleção ocorre conforme regras formais; e g) segue uma carreira na qual há uma progressão em razão do tempo de serviço e/ou eficiência (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004; WEBER, 1999).

Uma organização burocrática, de acordo com essas três características, é, no entender de Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 33), relacionada com:

[...] (a) precisão, na medida em que cada membro da organização sabe perfeitamente quais são as suas funções, o que lhe cabe e o que não lhe cabe fazer, quais são os objetivos de sua atividade e em particular e da organização como um todo; (b) rapidez, na medida em que a tramitação das ordens segue canais já previamente conhecidos e definidos; (c) univocidade, na medida em que, via de regra, observa-se a unidade de comando e cada subordinado presta contas a apenas um chefe, de forma que não há conflitos de ordens; (d) caráter oficial, na medida em que aqueles que são revestidos de autoridade o são formal e oficialmente, na medida em que as comunicações internas são geralmente escritas e assinadas, ganhando cunho oficial; (e) continuidade, na medida em que, dada sua impessoalidade, a organização não depende de pessoas para funcionar; se, por qualquer motivo (morte, aposentadoria, demissão), alguém se afasta de cargo da

mais alta importância para a organização, tal pessoa será imediatamente substituída e a burocracia continuará a funcionar normalmente; (f) discricionariedade, na medida em que o segredo profissional faz parte da ética do administrador; na medida em que as informações de ordem confidencial contidas em documentos podem perfeitamente ter sua tramitação restringida a apenas aqueles que delas devem tomar conhecimento; (g) uniformidade, na medida em que se pode esperar dos funcionários um comportamento relativamente uniforme, dada a precisão com que seus encargos são definidos; (h) redução de fricções, na medida em que as áreas de autoridade e responsabilidade são definidas com clareza; (i) redução de custos materiais e pessoas – esta é realmente a consequência geral de todas as vantagens acima enumeradas, é a forma pela que se consubstancia a maior eficiência da organização.

Tais características viabilizam o seu principal objetivo: o atingimento das metas organizacionais através da previsibilidade dos comportamentos dos membros desta organização. As características acima elencadas possibilitam que os administradores burocráticos consigam mensurar com um relativo grau de certeza como os demais membros da organização irão reagir as suas determinações. É a previsibilidade que viabiliza a eficiência (a melhor utilização dos recursos disponíveis para se atingir o máximo de resultados); é ela que viabiliza o planejamento e o controle da organização.

Porém, uma vez que as características que descrevem a burocracia enquanto um sistema que visa à precisão, eficiência e previsibilidade, há uma discrepância entre a abstração do tipo ideal e as práticas que ocorrem na realidade, que resultam em efeitos não previstos e indesejados, denominados por Merton (1966) de disfunções da burocracia. Morgan (1996, p. 38) expõe as seguintes consequências negativas possíveis de ocorrerem em uma organização burocrática:

- a) criar formas organizacionais que tenham grande dificuldade em se adaptar a circunstâncias de mudança;
- b) desembocar num tipo de burocracia sem significado e indesejável;
- c) ter consequências imprevisíveis e indesejáveis à medida que os interesses daqueles que trabalham na organização ganhem precedência sobre os objetivos que foram planejados para serem atingidos pela organização;
- d) ter um efeito desumanizante sobre os empregados, especialmente sobre aqueles posicionados em níveis mais baixos da hierarquia organizacional.

Motta e Bresser-Pereira (2004) indicam que três são as fontes de imprevisibilidade das organizações burocráticas: excesso de burocratização, resistências à conformidade e o aspecto informal. O denominado excesso de burocratização corresponde ao excesso de formalismo e despersonalização das relações sociais. A sua primeira consequência é que a especialidade valorizada na burocracia deixa de ser a que viabiliza o alcance dos objetivos organizacionais e passa a ser o domínio das normas relativas ao desempenho da sua função. A partir disso o formalismo transforma-se em ritualismo, situação na qual as normas são aplicadas mesmo que o contexto em que isso ocorra seja diferente daquele quando do previsto para a sua aplicação.

A segunda conseqüência é a formação de nível mínimo de desempenho aceitável, no qual os funcionários, ao perceberem que o superior hierárquico tem a sua preocupação voltada para a observância de uma norma estabelecida, “eles verificam também que existe certa margem de tolerância e que, desde que se mantenham dentro dessa margem, poderão reduzir seu desempenho ao mínimo, permanecendo, ainda assim, seguros” (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 45). Há, portanto, a descoberta de um nível mínimo de desempenho aceitável e este passa a ser o padrão esperado. A terceira conseqüência é quando o número de registros formais é demasiado e extrapola a sua finalidade de serem meios para registro das comunicações eficientes e controle da organização. A última conseqüência do excesso de burocratização é a ocorrência de conflitos entre os membros da organização com o público.

Para Merton (1966) a estrutura burocrática impõe transformações nas personalidades dos membros de uma organização, em razão da pressão exercida para que o indivíduo se discipline conforme as normas aprovadas. Tal pressão resulta naquilo que Motta e Vasconcelos (2006) expõem como personalidade burocrática, que é um comportamento obsessivo que produz as tais disfunções, decorrente do fato dos indivíduos apegarem-se obsessivamente às regras e as seguirem estritamente, uma vez que estas fornecem segurança e reduzem as incertezas. O apego excessivo às regras resulta em desvio do foco do atendimento dos objetivos organizacionais, além de criar um forte corporativismo que dificulta mudanças. O comportamento impessoal esperado do burocrata tende a produzir conflitos entre ele com o público, pois “o comportamento estereotipado não é adaptado às exigências dos problemas individuais” (MERTON, 1968, p. 279) do público alvo da organização. “Enquanto o cliente espera um tratamento pessoal e especial, o burocrata lhe dá um tratamento impessoal e legal. Isso estimula os conflitos entre burocracia e público, e, portanto, a ineficiência do serviço aos clientes, razão última de existência da burocracia” (MOTTA, 2001, p. 17).

A segunda fonte de imprevisibilidade é a tendência por parte dos funcionários de resistir à exigência de conformidade do seu comportamento ao disposto nas normas, situação essa inerente à burocracia, uma vez que a disciplina – que para Weber (1999) é a probabilidade de encontrar a obediência pronta, automática e esquemática a uma ordem pelo indivíduo em razão da sua aceitação da legitimidade e validade da norma racional-legal – é um pré-requisito para a sua consolidação. Crozier (1981, p. 263) expõe que “a disfunção aparece como a resistência do fator humano a um comportamento que se procura obter mecanicamente”. Essa fonte coexiste com a anterior (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 48):

O excesso de burocratização consiste, realmente, na exagerada conformidade dos funcionários às normas burocráticas, derivando daí as conseqüências não desejadas de rigidez, desempenho mínimo, “papelada” e conflitos com o público. Mas, se os funcionários, em relação a determinadas normas, podem adotar tal atitude, em relação a outras eles podem adotar a atitude inversa: podem resistir à tentativa da administração burocrática de lhes impor um padrão de comportamento.

A imposição de uma rígida disciplina pode resultar em conseqüências imprevistas, “na medida em que o sistema burocrático se choca com a necessidade de independência, de liberdade dos indivíduos e enquanto não leva em consideração a estrutura e as normas dos grupos sociais existentes” (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 50). Tais conseqüências imprevistas decorrem da tentativa de determinação de um padrão de comportamento, que resultam em conflitos, que podem ser manifestados em desobediência e indisciplina, redução da produtividade e diminuição da satisfação e do moral dos membros da organização.

A última fonte de imprevisibilidade das organizações burocráticas é o aspecto informal, entendido como a existência da denominada organização informal, que compreende todas as relações sociais verificadas em uma organização que não estejam previstas em seus regulamentos formais, que podem ocorrer de diversas formas: relações de amizade/inimizade, simpatia/antipatia, conflito/cooperação, liderança/subordinação, dentre outras:

Tais relações são chamadas ‘informais’ devido ao seu caráter espontâneo e extra-oficial. O que as distingue é o fato de ocorrerem ‘sem nenhum objetivo comum consciente’. Elas ocorrem paralelamente às relações formalmente estabelecidas, como decorrência delas ou não, mas sempre traduzindo as necessidades, sentimentos, interesses, atitudes e valores dos participantes da organização. [...] A organização informal só existe em função da formal. A soma de ambas é que irá constituir um sistema social – aquele tipo particular de sistemas sociais a que chamamos de organização ou burocracia (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 52-3).

Enquanto que a organização informal é soma de relações informais (as relações sociais não previstas formalmente), à medida que essas relações ocorrem com freqüência entre determinados indivíduos, formam-se grupos informais, que possuem diferentes tamanhos e graus de coesão e homogeneidade. Tais grupos possuem ao menos seis funções: a) proteger os membros contra ameaças externas a ele (normalmente modificações nas rotinas de trabalho impostas pelos níveis superiores e/ou pelo ambiente); b) tornar o comportamento destes membros previsível e adequado para o trabalho em comum; c) diminuir a monotonia e a fadiga decorrentes do trabalho; d) satisfazer uma necessidade de reconhecimento e prestígio social na organização; e) atender às necessidades sociais de aprovação, comunicação e amizade; f) opor-se à ameaça de despersonalização do indivíduo em razão do caráter impessoal da burocracia (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004).

5.2 PECULIARIDADES DA GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES DO SETOR PÚBLICO

As organizações públicas apresentam algumas peculiaridades no tocante à sua gestão que precisam ser consideradas. Bresser-Pereira (1998b) expõe que forma de gestão da maioria das organizações públicas brasileiras caracteriza-se como a administração pública burocrática. A administração pública burocrática é baseada na centralização das decisões, na hierarquia, no princípio da unidade de comando, na estrutura piramidal de poder, nas rotinas rígidas, na impessoalidade, “no controle passo a passo dos procedimentos administrativos – processos de contratação de pessoal, de compras, de atendimento às demandas dos cidadãos” (BRESSER-PEREIRA, 1998b, p. 48), e que resultou na formação de uma “burocracia estatal formada por administradores profissionais especialmente recrutados e treinados, que seguem carreiras bem definidas, e respondem de forma neutra aos políticos” (BRESSER-PEREIRA, 1998b, p. 48). Em que pese tendo como pressuposto a eficiência, a administração burocrática, por estar baseada em controles rígidos dos processos para evitar os abusos do patrimonialismo (que confunde o patrimônio privado do governante com o patrimônio público e que é uma prática que sobrevive no aparelho de Estado brasileiro na forma de clientelismo ou de fisiologismo), revela-se “lenta, cara, auto-referida, autoritária, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos” (BRESSER-PEREIRA, 1998b, p. 49), uma vez que o controle torna-se o objetivo e não o meio que possibilita o atendimento das demandas da sociedade.

Outra forma de gestão adotada por algumas instituições públicas a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (1995) é denominada por administração pública gerencial (ou nova gestão pública). Inspirada na administração de empresas ela estimula o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações públicas, sendo que o paradigma gerencial adotado é “fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade” (BRASIL, 1995, p. 17), assim aplicados na realidade brasileira (BRESSER-PEREIRA (1998a, p. 5):

- (1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;
- (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos;
- (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal;
- (4) organizações flexíveis ao invés de unitárias e monolíticas, nas quais as idéias de multiplicidade, de competição administrada e de conflito tenham lugar;
- (5) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total;
- (6) definição dos objetivos a serem atingidos pelas unidades descentralizadas na forma de indicadores de desempenho, sempre que possível quantitativos, que constituirão o centro do contrato de gestão entre o ministro e o responsável pelo órgão que está sendo transformado em agência;
- (7) controle por resultados, *a posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos;

e (8) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida.

Seja qual for a forma adotada (ou até uma combinação entre elas), a gestão das organizações públicas necessitam estar alinhadas com os princípios constitucionais da administração pública. O primeiro é o princípio da legalidade, que vincula a ação do agente público ao disposto em lei ou normatização. A obediência à este princípio, se por um lado resulta em demora para a realização de atividades com conseqüências na eficiência, eficácia e efetividade das ações e atividades da administração pública, por outro é ele quem especifica o que o agente público pode ou deve fazer, evitando assim, o abuso do poder, o desvio de finalidade e a interferência em outras esferas de competência. O segundo princípio é o da moralidade, no qual estabelece que a conduta do servidor público necessita estar de acordo com os princípios éticos da lealdade e da boa fé. O terceiro princípio é o da publicidade, que determina que os atos da administração pública devem ser transparentes para a realização e proteção do interesse público. O quarto princípio é o da impessoalidade, que obriga que servidor público só pratique determinado ato para a realização seu fim estabelecido em norma. O último princípio é o da eficiência, que “exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional” (MEIRELLES, 2001, p. 90).

Outra peculiaridade do setor público brasileiro é o alinhamento de despesas com o estabelecido em instrumentos legais de longo prazo. Por previsão constitucional há a vinculação do orçamento público com o planejamento governamental, sendo necessária sua elaboração pela entidade pública responsável e o encaminhamento ao Poder Legislativo para deliberação. Em síntese, a despesa pública precisa estar prevista antecipadamente e ser vinculada a três instrumentos legais: o Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária anual (LOA). O PPA estabelece as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública pelo período de quatro anos, ou seja, indica o que o governo pretende fazer. A LDO estabelece as metas e ações prioritárias da Administração Pública ao fixar o que poderá ser feito ao conter as regras para a elaboração e execução dos orçamentos anuais do ano subsequente, que visa assegurar o cumprimento do previsto no PPA. Já a LOA define o que será feito no ano seguinte a sua aprovação, ao estabelecer os objetivos e metas, a forma de viabilizá-los, a definição dos recursos (financeiros, materiais e humanos), e os órgãos responsáveis. Modificações das despesas aprovadas necessitam de nova autorização do Legislativo. Ou seja, a realização ágil de ações e atividades que requerem dispêndio de recursos financeiros muitas vezes não é possível de ocorrer dada a vinculação entre orçamento-planejamento.

No tocante à gestão de pessoas no setor público há aspectos importantes que o diferencia em muito do que ocorre em organizações privadas. A primeira é a diferença da atuação da área no contexto atual. Enquanto nas organizações privadas há um esforço para que o papel estratégico da área se materialize, com a tradução da estratégia organizacional em políticas e práticas de gestão de pessoas que viabilizem o melhor desempenho organizacional (como, por exemplo, a recente concepção de que a área deve atuar como uma “consultoria interna”, provendo a organização de informações descentralizadas; facilitando a tramitação da comunicação e informação; e indo ao encontro das reais necessidades de seus funcionários e aproximar-se deles), na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros a área de gestão de pessoas é conhecida como “departamento de pessoal”, pois enfatiza duas funções: a) o processamento de tarefas administrativas rotineiras relacionadas ao pagamento, aos benefícios de aposentadoria e afins; b) a proposição de leis e outros regulamentos relativos ao tema. Para Marconi (2005, p. 331), de um modo geral, a área acaba sendo gerenciada de forma reativa, pois apenas responde às demandas de outras áreas e dos funcionários, sendo uma “gestão de problemas, emergencialista, que trabalha constantemente para ‘apagar incêndios’”.

O ingresso pode ser por concurso público, instrumento que pretende garantir a igualdade do acesso aos interessados em trabalhar para a Administração Pública (tanto para cargo público ou para emprego público) ou por livre nomeação (no caso dos cargos em comissão). A etapa de seleção via concurso dá-se pela realização de provas ou de provas e apresentação de títulos. Nesta etapa há a identificação e ordenamento dentre os candidatos selecionados daqueles melhores qualificados para o desempenho do cargo (BERGUE, 2007). Após a nomeação há o período de três anos de estágio probatório no qual “é observado e apurado pela Administração a conveniência ou não da sua permanência no serviço público, mediante a verificação dos requisitos estabelecidos em lei” (MEIRELLES, 2001, p. 413).

Já o desligamento pode ocorrer por diversos motivos e dependendo da forma se a pessoa exerce cargo em comissão, é empregado público ou servidor público. O desligamento no primeiro caso pode ocorrer a qualquer momento e sem motivação. A do segundo pode ocorrer por justa causa ou por exposição do motivo para tal. A do terceiro só pode ocorrer como punição em razão de falta grave, a não aprovação em estágio probatório, por insuficiência de desempenho comprovada em processo formal de avaliação de desempenho ou para observar o limite máximo de despesas com o quadro ativo e inativo (MEIRELLES, 2001). Se por um lado há um processo formal de avaliação do candidato (a aprovação em prova aplicada de forma igualitária a todos os interessados, o que limita a subjetividade na escolha), o desligamento da pessoa se verificada a sua inaptidão ao longo do processo requer

uma série de trâmites, *per si* demorados – há, no mínimo, um prejuízo duplo nesta situação: um serviço realizado precariamente por um funcionário e o ônus financeiro do erário com o seu salário.

As formas de remuneração e promoção também são diferenciadas. Enquanto que no setor privado grande parte da remuneração muitas vezes está atrelada aos resultados obtidos pela organização, no setor público não há essa relação direta entre o provento e os resultados da organização, uma vez que a principal meio de captação de recursos deste setor é a tributação. A remuneração dos servidores públicos ocorre por dois sistemas previstos constitucionalmente: por remuneração em parcela única (subsídio) ou por remuneração variável. A remuneração variável é composta por dois elementos: vencimento (que é a remuneração prevista em lei recebida pelo efetivo exercício do cargo) e vantagens pecuniárias, que correspondem à acréscimos ao vencimento do servidor concedidas a título definitivo ou transitório. Tais vantagens são concedidas em razão do tempo de serviço, pelo desempenho de funções especiais, em razão das condições especiais em que se realiza o serviço, em razão do desempenho mensurado ou em razão de condições peculiares do servidor (BERGUE, 2007; MEIRELLES, 2001).

A promoção no setor público, que resulta em aumento na remuneração, pode ser por antiguidade ou merecimento (aqui dependendo da qualificação profissional ou da eficiência funcional). A valorização da antiguidade em relação ao mérito no serviço público é, para Barbosa (1996, p. 88), reflexo de um desejo da sociedade brasileira por uma igualdade substantiva em todas as relações sociais: “almejamos não o desenvolvimento e o reconhecimento dos aspectos idiossincráticos de cada um, mas o estabelecimento de um estado igualitário, onde o que é concedido a um deve ser estendido a todos, independente do desempenho individual e das desigualdades naturais”.

6 LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO

As pesquisas sobre liderança no setor público têm como foco maior a atuação de formuladores locais ou nacionais de políticas públicas (como conselhos, prefeitos, parlamentares, diretores de escolas, dentre outros), líderes civis (com destaques em comunidades) e líderes militares (WART, 2003). Entretanto há poucos estudos desenvolvidos sobre a liderança exercida pelo corpo de agentes públicos que incluem funções não-políticas de significativa importância dentre as suas responsabilidades, a que Wart (2003) denomina como liderança administrativa ou liderança exercida em um contexto administrativo. O autor apresenta como exemplo levantamento que em 61 anos de publicação da *Public Administration Review*, somente 25 artigos abordaram o tema. O Quadro 3 expõe algumas definições sobre a liderança exercida no contexto administrativo público a partir de ênfases diferentes.

| |
|--|
| <p>1. Liderança administrativa é o processo de prover os resultados esperados por procedimentos eficientes, eficazes e legalmente previstos: esta estreita definição pode ser bem aplicada aos cargos de linha de frente e tenderia ser a preferida pela rigorosa responsabilidade política.</p> |
| <p>2. Liderança administrativa é o processo de desenvolver e apoiar os liderados que provém os resultados: visto que todo líder tem seguidores, e uma vez que são eles que realizam o trabalho e a sua qualidade, é melhor focar neles no que diretamente no serviço/produto oferecido.</p> |
| <p>3. Liderança administrativa é o processo de alinhar a organização com seu ambiente externo, especialmente com as macro-mudanças ambientais, de modo a realinhar apropriadamente a sua cultura organizacional: esta definição tende a enquadrar-se melhor na liderança exercida em nível maior da organização.</p> |
| <p>4. O elemento chave da liderança administrativa é o foco do serviço: embora as funções da liderança possam variar, os líderes administrativos precisam ser responsáveis, abertos, cientes dos interesses rivais, dedicados ao bem comum, de modo a criar um senso de confiança pública para suas diretrizes administrativas.</p> |
| <p>5. Liderança é uma composição do desempenho técnico, da direção interna dos liderados e do direcionamento externo da organização, para uma orientação à realização do serviço público: Esta definição reconhece implicitamente o desafio complexo e exigente para os líderes, no entanto, ela evita a difícil decisão sobre como definir a devida ênfase ou o foco que os líderes podem precisar - e operacionalmente fazer.</p> |

Quadro 3 – Possíveis definições de liderança em um contexto administrativo no setor público

Fonte: Wart (2003, p. 221).

Estudo realizado pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) expõe quatro motivos principais para o crescimento do interesse da atenção dispensada à liderança no setor público por governos. O primeiro motivo é a mudança do contexto global no qual os governos precisam se adaptar em razão da globalização das políticas econômicas e sociais, da descentralização crescente das políticas públicas entre os

níveis federativos e do uso intensivo das tecnologias da informação (o que viabiliza a solução de demandas de modo rápido, transparente e flexível). Neste contexto em mutação surge a necessidade de uma nova liderança na Administração Pública que: a) pense e aja coerentemente de modo local e global; b) valorize a carreira pública, de modo a atrair pessoas mais capacitadas; c) estimule a produção e o compartilhamento do conhecimento nas organizações públicas; d) viabilize a prestação de serviços públicos de qualidade a partir de adaptações das estruturas das organizações públicas (OCDE, 2002).

O segundo motivo é o reconhecimento da necessidade de se obter o engajamento dos servidores e não apenas a sua obediência a autoridade formal. O terceiro é a compreensão de que direção e liderança são conceitos distintos. Enquanto o primeiro está relacionado a sistemas, processos e incentivos formais, o segundo está relacionado a influencia informal através da mobilização via valores e visões (OCDE, 2002). Kotter (2000) igualmente expôs que a liderança e gerenciamento são sistemas de ações distintos mas complementares: o primeiro lida e gera com mudanças a partir do estabelecimento de uma visão de futuro e das estratégias para alcançá-las, enquanto que o segundo lida com a complexidade a partir da elaboração de planos e orçamentos, organizando e fornecendo pessoal, e controlando e resolvendo problemas. Por fim, a mudança da percepção de que a liderança era restrita aos níveis hierárquicos superiores para a percepção de ela liderança envolve todos os níveis, havendo, portanto, três tipos:

A liderança estratégica é exigida nos níveis mais elevados, nas áreas de planejamento estratégico, refinamento político, visão, consciência do mundo exterior, exercício da influência ou da negociação e consciência cultural. Em nível intermediário, a liderança de equipe é mais importante do que as outras, sendo que as competências cruciais são a capacidade de formar equipes e as habilidades interpessoais. Os funcionários de nível mais baixo necessitam de uma liderança técnica que enfatize as competências profissionais e técnicas (OCDE, 2002, p. 23).

Dado esses motivos, o estudo da OCDE indica os papéis da liderança no setor público. O primeiro papel é que as lideranças devem ser agentes de mudança e da reforma, dado que o grande problema dos órgãos públicos é saber como eles podem se adaptar às circunstâncias mutáveis quando as mudanças exigidas excedem o alcance dos instrumentos de ação existentes (OCDE, 2002). Neste sentido,

Os bons líderes inspiram as pessoas. Mudar as organizações envolve na verdade mudar o comportamento das pessoas; por isso organizações em processo de reforma têm carências de liderança. Distribuídos no seio de uma organização, os líderes podem contribuir para a difusão e manutenção dos novos valores necessários para uma reforma bem sucedida do setor público. Em lugar de serem símbolos onipotentes da autoridade, os líderes do futuro deverão ser capazes de persuadir as

peças e de fazer convergir seus esforços para uma causa comum. (OCDE, 2002, p. 24).

Heifetz e Laurie (1997 *apud* SCHWELLA, 2005) expõem seis princípios para o exercício da liderança em meio a problemas adaptativos no setor público: a) conhecer e refletir sobre os padrões sistêmicos da organização e a sua dinâmica, ao invés de agir de forma diretiva e pontual; b) viabilizar a descrição, definição e análise das reais ameaças enfrentadas pela organização; c) moderar a angústia resultante das pressões pelas mudanças; d) direcionar o esforço do grupo para efetivamente solucionar os problemas identificados; e) assegurar que todos os integrantes da organização engajem-se na solução dos problemas adaptativos, de modo a desenvolverem novas competências; f) apoiar as pessoas que manifestam opiniões, críticas e sugestões.

O segundo papel da liderança no setor público é realçar a capacidade e o desempenho organizacional pois as lideranças devem ser capazes de motivar as equipes e disponibilizar os meios possíveis para que a missão da organização seja alcançada. O terceiro papel é integrar algumas atividades de gestão de recursos humanos, pois a partir da identificação das competências esperadas, é interessante que haja uma orientação para o recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e gestão do desempenho (OCDE, 2002).

Hooijeberg e Choi (2001 *apud* OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010) expõem como especificidades da esfera pública que as lideranças deste setor devem alcançar inúmeros objetivos mediante diferentes racionalidades e interesses, ao contrário das lideranças no setor privado que têm objetivos mais claros em razão do propósito principal da atividade ser a obtenção do lucro. Também expõem a existência de uma dificuldade de mensurar o desempenho dos líderes no setor público, e tais lideranças sofrem um freqüente *turnover* em razão do término do período de ocupação de um cargo ou decorrentes de mudanças administrativas e políticas. Por fim, a existência de muitas leis, controles e regulamentações fazem com que haja pouca discricionariedade dos líderes.

Bacon (1999) sugere algumas etapas para o desenvolvimento de líderes considerando as restrições impostas pelas características do setor público. A primeira é o comprometimento do topo hierárquico com o desenvolvimento de futuros líderes. A segunda é o desenvolvimento das competências de liderança por meio da diversificação de tarefas, que decorre da realização de cursos de capacitação e da viabilização da rotatividade de funções. A terceira é o desenvolvimento da autoconsciência das competências de liderança através da aplicação da avaliação de desempenho 360°. Outra etapa é a ampliação de capacidades a partir da participação em projetos especiais. A última etapa é a realização periódica de auditorias de

liderança dentro da organização a partir da definição de indicadores que abrangem a mensuração das etapas antecedentes.

No tocante ao desenvolvimento de líderes não existe um modelo universal e ideal dado que cada setor público internacional possui valores e sistemas gestão próprios, mas são identificadas nos países membros da OCDE as seguintes tendências gerais: a) o desenvolvimento de estratégias abrangentes e sistemáticas; b) vinculação da atual formação de gestores com o desenvolvimento da liderança; c) o estabelecimento de novas instituições para a formação de líderes; d) definir um perfil de competência para os futuros líderes; e) identificar e selecionar líderes em potencial a partir das competências definidas; f) assegurar a formação contínua e que proporcione uma perspectiva holística do setor público (OCDE, 2002).

Entretanto o mesmo estudo da OCDE apresenta alguns cuidados especiais no tocante ao desenvolvimento de lideranças no setor público, pois caso estas optem por perseguir seus próprios interesses, elas não serão sensíveis às mudanças exigidas pela sociedade. O segundo alerta é a consideração do contexto dos desafios e características de cada setor público quando do desenvolvimento de líderes, sob risco de ineficácia das atividades desta natureza. Por fim, a ciência de que a uma estratégia bem-sucedida de liderança envolve a mudança cultural das organizações públicas, algo que é difícil de ocorrer (OCDE, 2002).

No contexto do serviço público brasileiro Amaral (2006, p. 559) expõe que o tema liderança desperta reações variadas pois “há um temor de que se esteja falando de liderança carismática ou de importação de modismos dos Estados Unidos ou do setor privado”. Na condição de presidente da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), ela expõe o entendimento da direção deste órgão acerca da compreensão acerca do líder no setor público:

Na ENAP, trabalhamos com o conceito de “liderança responsável”, que abarca não apenas os cargos mais altos de direção, mas também assessores, equipes e outros níveis de direção das organizações públicas. Vemos o líder como aquele capaz de entender os diversos desafios que lhe são colocados: de inserir a administração pública nacional em um mundo globalizado; de lidar com a crescente complexidade de cada decisão pública; de enfrentar desigualdades; de lidar com as diferenças de gênero; de incorporar o tema da diversidade; de praticar a boa governança; de aumentar a capacidade de governo; e de contribuir para as necessárias reformas. [...] Além disso, entendemos que as lideranças no setor público precisam ser capazes de lidar tanto com problemas estruturados como com problemas complexos, para os quais é preciso ter capacidade de adaptação, de reflexão e de estímulo ao aprendizado. O desafio está, sobretudo, em conseguir oferecer formas de aprendizado voltadas para reflexão, criatividade e iniciativa de modo a contribuir para a preparação de servidores capazes de agir, tomar decisões e melhorar a gestão pública no país (AMARAL, 2006, p. 559-60).

Ainda no contexto nacional, estudo desenvolvido por Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) apresenta como os diversos atributos de competência de liderança requeridas ao líder público brasileiro contemporâneo: a) capacidade de comunicação; b) capacidade de lidar com os liderados; c) legitimidade; d) bom-senso; e) capacidade de agregação; f) disciplina; g) visão sistêmica; f) espírito de corpo. Ainda os autores concluem que o desenvolvimento de lideranças é algo possível de ocorrer via cursos que propiciem a conciliação entre a obtenção de conhecimento teórico com a sua aplicação em situações práticas e de relacionamento interpessoal. Outras conclusões dos autores são que no setor público as lideranças tenderiam a impor sua condição pelo cargo ocupado, não sendo desconsiderada a existência e a importância das lideranças informais; a existência de dificuldades de adoção de mecanismos de motivação dos liderados em razão dos planos de carreiras e das regras pré-definidas de remuneração; e que as competências demandadas dos líderes na área pública estão mais vinculadas às habilidades e atitudes em relação aos demais membros da organização, e que a exigência por conhecimentos técnicos recai sobre o gestor formalmente designado (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010).

Tanto nas recomendações do estudo da OCDE (2002) quanto nas exposições de Amaral (2006) e de Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) há a menção da liderança enquanto uma competência a ser desenvolvida no setor público. Uma competência individual trata-se da mobilização, integração e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes (os recursos de competência) numa situação específica, na qual se apresentam condições e restrições próprias, a fim de atingir e superar desempenhos esperados (derivados da missão da organização e do setor), sendo que tais ações devem agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2002; SILVA, 2002).

Guimarães (2000) expõe que a abordagem de gestão de pessoas por competências é coerente com um modelo de gestão pública caracterizado pela flexibilidade, condizente com a nova administração pública. Porém afirma que a adoção deste modelo não foi disseminada no país, o que requer que a adoção da abordagem por competências tenha a sua verificação analisada com mais critério do que a primeira vista, tendo em vista as características burocráticas do setor público. Além disso,

[...] a gestão baseada nas competências implica o atendimento de algumas condicionantes, isto é, a existência de uma estratégia corporativa, de um ambiente organizacional inovador e criativo e de políticas e diretrizes de gestão coerentes e consistentes entre si. O atendimento dessas condições não é tarefa fácil em organizações públicas. Portanto, o uso da abordagem da competência no setor público implicaria um processo de transformação das organizações que compõem esse setor. Transformar subsistemas organizacionais técnicos requer fundamentalmente um planejamento adequado de modernização tecnológica e

disponibilidade financeira. No entanto, a transformação de uma organização só se efetiva quando se consegue mudar seus padrões de comportamento, ou seja, seu subsistema social, o que torna a mudança um processo muito mais cultural do que tecnológico ou mecânico (GUIMARÃES, 2000, p. 139).

É importante destacar os aspectos comuns às considerações demonstradas nesta seção. A primeira é que a liderança é algo acessível a qualquer servidor público através dos programas e atividades de desenvolvimento de líderes, entretanto há uma ênfase maior para a importância de se ter líderes em cargos de maior responsabilidade. Uma explicação para essa ênfase pode ser a forte hierarquia característica das organizações públicas.

A segunda semelhança é a ênfase na figura individual do líder, sendo que a característica da liderança exercida deve variar em razão do nível hierárquico dos liderados, segundo a recomendação da OCDE (2002). Não é explorada a liderança de grupos e nem a exposição de como os liderados podem influenciar o comportamento do líder.

A terceira semelhança é da necessidade para que haja mudanças culturais nas organizações públicas para que surjam novas lideranças. A relação entre liderança e cultura é exposta por Schein (2009, p. 21):

Cultura e liderança são dois lados da mesma moeda, o que significa que os líderes primeiro criam culturas quando criam grupos e organizações. Quando as culturas existem, elas determinam os critérios para a liderança e, assim, definem quem será ou não um líder. Entretanto, se os elementos de uma cultura se tornam disfuncionais, é função primordial da liderança ter capacidade para perceber os elementos funcionais e disfuncionais da cultura existente e para gerenciar a evolução e a mudança cultural, de tal modo que o grupo possa sobreviver em um ambiente mutante. O mais importante para os líderes é que, se eles não se tornarem conscientes das culturas em que estão inseridos, estas os gerenciarão. O entendimento cultural é desejável para todos, mas é essencial aos que forem liderar.

Entretanto, Cavedon (2004) expõe que a mudança cultural não pode ocorrer de forma mecanicista a partir de relações de causa-efeito, dado que a cultura é uma construção social decorrente de interações entre pessoas. Para que mudanças culturais ocorram, “necessita-se, através das mais diversas formas, motivar as pessoas a buscar aprendizagem continuada, o que, sem dúvida, leva um incessante crescimento do ser humano, e por via de conseqüência, a um renovar permanente, resultante de suas interações com o meio” (CAVEDON, 2004, p. 446-7).

6.1 CONCLUSÕES DE ESTUDOS SOBRE LIDERANÇA NO PODER JUDICIÁRIO

São escassos os estudos sobre liderança no âmbito do Poder Judiciário. Em verificação realizada nos anais dos eventos da ANPAD foi identificado somente o trabalho de Amorim *et*

al. (2009), que expõe os resultados da aplicação junto a gestores, juízes e servidores efetivos do Tribunal de Justiça de Pernambuco de um instrumento de pesquisa desenvolvido por Kouzes e Posner, o *Leadership Practices Inventory* (Inventário de Práticas de Liderança), que tem por objetivo a avaliação do processo de liderança a partir de cinco práticas.

A primeira prática é “desafiar o processo”, na qual o líder está disposto a assumir riscos, a inovar e a experimentar para descobrir novas e melhores maneiras de realizar produtos, processos e serviços. A segunda prática é “inspirar uma visão compartilhada”, em que os “líderes conseguem que os outros comprem seus sonhos, mostrando-lhes como todos serão servidos por uma finalidade comum” (KOUZES; POSNER, 1991, p. 9) a partir da crença dos liderados de que os líderes compreendem as suas necessidades e levam em conta os seus interesses. A terceira prática é “capacitar os outros para agir”, o que significa que o líder fomenta a colaboração do liderados via delegação de autoridade e trabalho em equipe. A quarta prática é “modelar o caminho”, na qual um líder precisa realizar planejamentos detalhados para que as ações pretendidas sejam realizadas e precisa liderar pelo exemplo, ou seja, agir de forma consistente com as suas crenças que são expostas aos liderados. A última prática é o “encorajar o coração”, que significa que o líder deve motivar os liderados, através do reconhecimento das contribuições individuais e da valorização das realizações obtidas (KOUZES; POSNER, 1991). O estudo de Amorim *et al.* (2009, p. 13) apresenta como conclusões de que a característica da liderança encontrada na organização pesquisada que predominou foi “capacitar os outros para ação”, seguida de “modelar o caminho”, e que os participantes demonstraram que “que a liderança é uma ferramenta a ser utilizada pelos gestores e juízes, na melhoria da efetividade da prestação jurisdicional”.

Nos bancos de teses e dissertações da CAPES (CAPES, 2010) e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA; 2010) foi encontrado somente uma dissertação, em nível de mestrado profissionalizante em administração judiciária, de Vieira (2009, p. 122), que, a partir de uma revisão bibliográfica, defende que o “tipo de liderança que melhor se amolda ao Judiciário é a servidora”, sendo ele magistrado da justiça estadual gaúcha. Neste sentido expõe o autor

[...] que o líder servidor na Magistratura seria o juiz que impregna a equipe de servidores da sua unidade jurisdicional de motivação e de um verdadeiro comprometimento voltados para o alcance da visão por todos estabelecida, e que vem a ser, em última análise, uma prestação jurisdicional célere, humana e que busca constantemente a satisfação total do jurisdicionado (VIEIRA, 2009, p. 90)

O Quadro 4 expõe os traços característicos do magistrado líder servidor de Vieira (2009) a partir da classificação de Motta (2009, p. 113) das habilidades de liderança em três dimensões:

a dimensão organizacional, referindo-se às habilidades de domínio do contexto organizacional; a dimensão interpessoal, compreendendo o conjunto de habilidades de comunicação e interação entre pessoas; e as qualidades pessoais, ou seja, as características individuais passíveis de serem conquistadas e praticadas por outros.

| Dimensão | Habilidades |
|-----------------------------|--|
| Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ter plena consciência da missão, definir uma visão de futuro e administrar os resultados da sua unidade jurisdicional ▪ Buscar constantemente melhorias inovadoras ▪ Inserir a sua unidade jurisdicional na comunidade ▪ Conhecer a fundo os servidores da sua unidade jurisdicional |
| Interpessoal | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar e suprir as necessidades dos funcionários ▪ Saber reconhecer com elogio e recompensa o trabalhos dos integrantes da sua equipe ▪ Estabelecer um canal de comunicação eficiente com usa equipe ▪ Compartilhar a tomada de decisões administrativas com sua equipe ▪ Preocupar-se com a qualidade de vida no ambiente de trabalho ▪ Qualificar a equipe ▪ Praticar a proximidade, acreditar e acompanhar o rendimento da sua equipe ▪ Influenciar pelo exemplo ▪ Saber negar pedidos com justiça |
| Habilidades pessoais | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ter caráter (ser íntegro, ético e honesto) ▪ Manter os compromissos assumidos com a sua equipe ▪ Ser simples e gentil ▪ Ter iniciativa com ousadia |

Quadro 4 – Características do magistrado líder servidor

Fonte: Baseado em Vieira (2009).

São poucos os trabalhos em nível de especialização, sendo que nas bases indicadas foram identificados os trabalhos de Ramos (2009), Schefer (2006) e o de Müzell (2006). O trabalho de Ramos (2009) investiga os estilos de liderança do Superior Tribunal de Justiça, a partir das respostas de 69 servidores lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas do órgão do instrumento denominado a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial, que contém 19 questões fechadas em uma escala tipo Likert de cinco pontos. As questões são agrupadas em três fatores: a) Relacionamento (itens referentes ao comportamento do líder nas relações de trabalho); b) Tarefa (itens referentes ao comportamento do líder para a realização das atividades); c) Situacional (itens referentes ao comportamento da chefia caracterizado pela flexibilidade na maneira de lidar com o subordinado). O trabalho conclui que há uma predominância do fator relacionamento. Entretanto este estudo apresenta limitações quanto a caracterização do estilo de liderança de todo o STJ, dado que os respondentes avaliaram somente as suas chefias imediatas de um setor específico.

O trabalho de Schefer (2006, p. 97), que aborda as características de liderança das magistradas na prática jurídica da justiça federal da 4ª região a partir de entrevistas semi-estruturadas com 11 magistradas, concluiu, dentre outros aspectos, que o “papel do magistrado como líder é percebido e reconhecido como fundamental na participação e resultados da equipe de trabalho, desmistificando a visão do juiz distante, restrito aos aspectos técnicos e jurídicos do cargo” e que uma liderança proativa é caracterizada pela demonstração de alguns comportamentos: investir em projetos de melhoria dos processos de trabalho; possibilitar a informatização; aproveitar das diferenças individuais na distribuição das tarefas; capacitar os servidores; possibilitar espaços para o diálogo, as trocas de experiências, sugestões e críticas; estabelecer uma comunicação interpessoal eficaz; aceitar e reconhecer os erros, seus e dos outros; estabelecer a confiança, mediante um relacionamento aberto e transparente; transmitir segurança e tolerância, flexibilidade, percepção das diferenças individuais, empatia e adequada autocrítica. Da mesma forma que o estudo de Vieira (2009), há a conclusão de que o líder deve demonstrar uma série de atributos, e este é alguém que possui um cargo valorizado na organização.

Por fim, Müzell (2006) verifica quais os estilos de liderança de Hersey e Blanchard são praticados em gabinetes de desembargadores federais do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, a partir do envio de questionários com questões fechadas para 23 líderes e 159 liderados. Destaque-se que este estudo considerou líderes aqueles que possuem cargos de chefia: “Nesse estudo foram considerados os líderes de primeiro nível, aqueles que têm contato direto com os subordinados, para que possam ter a percepção e sentir as diferenças entre seus liderados” (MÜZELL, 2006, p. 62). O estudo apresentou como conclusão que o

[...] estilo de liderança mais utilizado, conforme os líderes e liderados respondentes, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 é o E3, com um índice (sobre todos os estilos apontados) de 55,70% para os líderes e 56,96% para os liderados. O estilo “compartilhar” (E3) é adequado para liderados com maturidade entre moderada e alta, isto é, pessoas que têm capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder deseja (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). Em geral, a falta de disposição é relacionada à insegurança ou à falta de confiança em si mesmas (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). Mas sendo competentes e pouco dispostas, a resistência em fazer o que o líder espera está mais ligada a problema de motivação do que de segurança (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.190). Em ambos os casos, o líder deverá se utilizar de comunicação bilateral e escuta ativa, apoiando os liderados para que utilizem a capacidade que possuem (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190) (MÜZELL, 2006, p. 94-5).

Nestes estudos a liderança é considerada como decorrente especificamente cargo de alta importância na estrutura hierárquica do Judiciário, seja magistrado ou chefia, o que vai ao encontro com o exposto por Wart (2003) sobre liderança no setor público. Tal aspecto

restringe o foco da liderança a ser exercida, pois como exposto por Yukl (2010, p. 6) “é obvio que uma pessoa pode ser um líder sem ser um gerente (exemplo, um líder informal), e uma pessoa pode ser um gerente sem liderar”.

Há também a grande utilização de questionário fechados, o que é condizente com grande parte da pesquisa sobre liderança, que é conduzida via pesquisas quantitativas que relacionam as variáveis de liderança a uma série de medidas de resultados (PARRY, BRYMAN, 2006). Outro aspecto em comum em alguns dos estudos apresentados é o caráter prescritivo de qualidades que os líderes precisam demonstrar, aspectos que dificilmente poderão ser exercidos por uma única pessoa em todos os contextos. Por fim, as pesquisas de Vieira (2009), Müzell (2006) e Schefer (2006) convergem ao identificar aspectos existentes ou necessários da liderança do magistrado somente em relação aos seus subordinados hierárquicos, e não em relação a seus pares ou perante a sociedade.

7 A CARREIRA DE MAGISTRADO NA JUSTIÇA ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL

O magistrado possui três importantes garantias constitucionais: vitaliciedade, inamovibilidade (impossibilidade de transferências de um cargo a outro ou promoção contra a sua vontade) e irredutibilidade de vencimentos. A ele compete a interpretação e aplicação da lei no caso concreto de modo dirimir conflitos de interesses consubstanciados em um processo. Além do julgar é inerente à sua atividade: o exame dos autos; proferir despachos que indicam as providências que devem ser cumpridas antes do julgamento; presidir as audiências; receber partes e advogados; e supervisionar as atividades administrativas realizadas na vara judicial em que está lotado.

Em cada um dos ramos especializados do Judiciário existe a divisão da jurisdição em inferior e superior. A instância inferior (primeira instância) se constitui no juiz singular no qual se inicia a demanda e onde ocorre a proclamação da sentença. A instância superior (segunda instância) constitui-se nos tribunais onde ocorre a interposição de um recurso, no qual uma das partes pleiteia a revisão da sentença da primeira instância (LISBOA, 1999). Os magistrados que atuam no segundo grau são denominados de desembargadores.

A primeira instância é dividida em entrâncias. A entrância é a hierarquia das comarcas (circunscrição territorial em que o magistrado exerce sua jurisdição) de acordo com o movimento forense, densidade demográfica, receitas públicas, meios de transporte, situação geográfica e fatores socioeconômicos de relevância (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL, 1999). No Rio Grande do Sul existem três entrâncias: inicial, intermediária e final. Nas comarcas estão localizados os cartórios ou varas judiciais, que são os locais onde são praticados os atos judiciais relativos ao processamento e procedimento dos processos pelos servidores. Em uma vara pode haver mais de um juizado, que corresponde à repartição na qual o magistrado está designado e de onde emite os despachos e decisões, e realiza as audiências dos processos.

O magistrado possui autonomia na interpretação da lei e na realização de outros atos diretamente relacionados à prestação da atividade jurisdicional, porém no que tange às atividades administrativas é necessário que sejam seguidas as orientações normativas expedida pela Corregedoria-Geral de Justiça (órgão de fiscalização, disciplina e orientação administrativa das atividades do primeiro grau de jurisdição, cuja chefia compete a um desembargador auxiliado por juízes de primeiro grau e servidores). Entretanto como tais orientações não prevêm todas as situações administrativas que acontecem no dia-a-dia em

cada cartório, o magistrado e os demais servidores recorrem ao poder discricionário administrativo, o que resulta em ações de gestão diversas entre cartórios de características iguais ou semelhantes. No que tange ao aspecto de fiscalização das ações do magistrado, a Corregedoria exige que sejam realizados mensalmente mapas estatísticos que propiciem a verificação do registro das atividades desenvolvidas, como número de sentenças dadas, audiências realizadas, processos apreciados, dentre outras informações que variam conforme a área de atuação (cível, criminal, infância e juventude, etc.). As atividades dos servidores igualmente são fiscalizadas pela Corregedoria e também pelo magistrado titular da vara em que estão subordinados. No âmbito do segundo grau de jurisdição há a existência de outra corregedoria, formada por desembargadores.

Conforme Vieira e Pinheiro (2008) são identificados no Judiciário muitos dos elementos da configuração organizacional definida por Mintzberg (1995) como burocracia profissional. A burocracia profissional é uma estrutura organizacional que se caracteriza pela importância do seu núcleo operacional, pela coordenação das suas atividades mediante a padronização das habilidades dos seus membros e pela descentralização do poder decisório de forma vertical e horizontal. O núcleo operacional consiste nos membros que executam o trabalho básico diretamente relacionado à fabricação dos produtos e à prestação dos serviços, ou seja, são os “operadores”, sendo “o coração de todas as organizações, pois é a parte que produz os resultados essenciais que a mantém com vida” (MINTZBERG, 1995, p. 21).

A burocracia profissional é formada por especialistas altamente treinados e doutrinados (os denominados profissionais) para o núcleo operacional, aos quais é fornecida a eles considerável autonomia de controle sobre seu trabalho. O poder do profissional deriva “do fato de que o seu trabalho não só é muito complexo para ser supervisionado por gerentes ou padronizado por analistas, como também porque seus serviços são, caracteristicamente, de grande procura” (MINTZBERG, 1995, p. 196). Nessas estruturas, em geral as assessorias de apoio são muito grandes para poder dar suporte aos profissionais (MINTZBERG et al., 2003). No caso do Judiciário os magistrados caracterizam-se como sendo os operadores profissionais pois possuem grande capacidade técnica e autonomia no exercício das suas funções de aplicação da jurisdição e na supervisão de atos de gestão.

A partir de 2004, para ingresso na carreira de magistrado exige-se além da formação em Direito e da aprovação em concurso, o exercício de no mínimo de três anos de atividade jurídica. A seleção para o cargo decorre mediante aprovação em concurso de provas e títulos que possui diversas etapas, sendo considerado um dos mais difíceis para o ingresso no serviço público. No concurso seletivo iniciado em janeiro de 2009 e finalizado no segundo semestre

de 2010, o processo de seleção para magistrado no Rio Grande do Sul teve três fases. Na fase preliminar ocorreu a realização de: a) prova objetiva de conhecimentos jurídicos; b) prova dissertativa de conhecimentos jurídicos; c) investigação sobre a coleta de informações sobre a vida pregressa e atual e sobre a conduta individual e social do candidato; d) exames de sanidade física, psiquiátrica e de aptidão psicológica; e) entrevista para verificar aspectos da estrutura da personalidade e para identificar as qualidades morais, sociais, educacionais e culturais do candidato. A fase intermediária consistiu na elaboração de sentença e realização de prova oral, com dissertação e argüição sobre temas jurídicos. A fase final consistiu na necessidade de aprovação em Curso de Formação para Ingresso na Carreira da Magistratura (onde os candidatos têm aulas teóricas e práticas sobre os temas de competência da Justiça Estadual) e apresentação de títulos (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL, 2009).

Após a nomeação o período de estágio probatório é de dois anos. No judiciário gaúcho esta etapa é denominada vitaliciamento e há a designação por parte da Corregedoria-Geral de Justiça de um Juiz-Orientador que acompanha o magistrado por todo o período. A avaliação do magistrado se dá a partir da avaliação de aspectos qualitativos e quantitativos. A avaliação qualitativa aborda a estrutura do ato sentencial e das decisões em geral e a presteza e segurança no exercício da função. Já a avaliação quantitativa é realizada a partir verificação do número de sentenças de mérito, outras decisões e despachos proferidos; do número de audiências realizadas e de partes e testemunhas ouvidas; e do número de outras atividades exercidas (na direção de um Foro ou quando atua em uma área especializada como justiça eleitoral, infância e juventude ou juizados especiais). O magistrado vitaliciando passa por três avaliações psicológicas: aos seis, 12 e 18 meses do exercício da judicância. Por fim o Juiz-Orientador deve elaborar trimestralmente relatórios sobre o desempenho qualitativo e quantitativo do magistrado avaliado, que deve considerar o contexto em que é exercida a função e fazer fazendo apreciações, críticas e sugestões (CORREGEDORIA GERAL DA JUSTIÇA, 2011). Os magistrados que estiverem em estágio probatório só perderão o cargo por deliberação do tribunal a que estiver vinculado, e aqueles que já tiverem obtido a vitaliciedade somente mediante sentença judicial transitada em julgado (BRASIL, 1988).

A progressão na carreira ocorre com a promoção do juiz de entrâncias, da menor para a maior. A promoção dá-se por antiguidade ou por merecimento. A promoção por merecimento o magistrado deve ter dois anos de exercício na entrância atual e deve integrar a primeira quinta parte da lista de antigüidade desta. Conforme resolução do Conselho Nacional de Justiça, a aferição do merecimento decorre de mensuração individualizada de alguns

critérios: a) desempenho (desempenho qualitativo da prestação jurisdicional); b) produtividade (aspecto quantitativo da prestação jurisdicional); c) presteza no exercício das funções; d) aperfeiçoamento técnico; e) adequação da conduta ao Código de Ética da Magistratura Nacional (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010b). O topo da carreira de um juiz de primeiro grau é ser promovido a desembargador no Tribunal de Justiça.

De modo a garantir a imparcialidade no exercício da magistratura, ao juiz é proibido o exercício de outra atividade profissional, a não ser uma de magistério; o recebimento de valores em razão do julgamento de processos; ter atuação político-partidária; receber contribuições de pessoas físicas e entidades públicas ou privadas; exercer o comércio ou participar de sociedade comercial; exercer cargo de direção ou técnico de sociedade civil, associação ou fundação, de qualquer natureza ou finalidade; e manifestar-se por qualquer meio de comunicação sobre processo pendente de julgamento, ou emitir juízo depreciativo sobre despachos, votos ou sentenças de órgãos judiciais (há exceção a crítica emitida nos autos e em obras técnicas ou no exercício do magistério) (BRASIL, 1979; BRASIL, 1988).

O exercício da magistratura apresenta uma multiplicidade de competências (cível, criminal, eleitoral, delegada federal, especial, individual, colegiada), especializações (Fazenda Pública, Família, Juizado da Infância e Juventude, Vara de Execuções Criminais, Juizado Especial Cível, Juizado Especial Criminal, Acidente do Trabalho) e atribuições (Juiz-Corregedor, Direção do Foro, Supervisão de Foros Regionais, funções delegadas, designações, convocação temporária para atuar na entrância final ou no Tribunal de Justiça) (MARTINEWSKI, 2009). A estes acrescenta-se a representação do Poder Judiciário perante a sociedade. E em todas essas atividades ele conta com o suporte de servidores da justiça. Na atividade cartorária, Vieira (2009, p. 48) expõe a formação básica da equipe que auxilia o magistrado no cartório:

Na Justiça Estadual Gaúcha existem quatro cargos para os servidores que atuam no cartório e que juntamente com o juiz formarão a equipe de determinada unidade jurisdicional. O escrivão judicial, que equivale ao chefe de secretaria, exerce funções de chefia no âmbito cartorário. O oficial ajudante, substituto imediato do escrivão, realiza todas as atividades cartorárias; os oficiais escreventes são aqueles que realizam a maior parte das atividades cartorárias; e o auxiliar de serviços gerais, executa atividades de expediente e de atendimento. Para cada cargo um concurso específico, havendo exigência de curso superior em Direito apenas para o escrivão. Inexiste possibilidade alguma de um servidor galgar algum degrau na carreira. Ele trabalha até a aposentadoria no mesmo cargo.

Além dos cargos expostos, uma vara judiciária possui estagiários (remunerados ou não) e um assessor de juiz, cargo de livre nomeação. Os magistrados lotados na segunda instância igualmente possuem servidores que oferecem suporte administrativo nos seus

gabinetes. Dependendo da matéria em que o magistrado atue ele conta com o suporte de outros servidores: oficiais de proteção da infância e juventude; comissários de vigilância; depositários e dos avaliadores judiciais; assistentes sociais judiciários; médicos psiquiatras judiciários; psicólogos judiciários; auxiliares de serviços gerais; contadores judiciais e distribuidores.

O magistrado sempre terá uma equipe de servidores do judiciário sob sua autoridade, mas, conforme Vieira (2009, p. 11-2):

O juiz, em regra, ostenta bom preparo técnico, mas em contrapartida é um despreparado administrador. E o Judiciário vem sendo, em geral, conduzido por bons magistrados que não sabem administrar. Essa inaptidão é resultado não só da falta de iniciativa dos juízes em adquirir capacitação administrativa, mas também da inexigência do Poder Judiciário em cobrar esse preparo durante o recrutamento seletivo e ao longo de sua carreira. O juiz é um administrador no exercício de sua atividade profissional. Desde o seu ingresso na Magistratura, como juiz de primeira entrância ou de entrância inicial, mas também quando integrar o Tribunal, e quando exercer funções administrativas específicas. O juiz estará sempre à frente de uma equipe de profissionais, compondo um micro sistema responsável por uma fatia da prestação jurisdicional de toda a instituição. Daí por que ele estará incumbido da função de administrar essa equipe, atividade meio à sua função principal de prestar jurisdição, diretamente responsável pelo seu sucesso.

Portanto do magistrado é exigido mais do que o conhecimento da lei e da hermenêutica, o domínio da doutrina, da jurisprudência e de outros aspectos jurídicos. Dada as diversas atividades administrativas que são exercidas ao longo da carreira, a ele é importante o conhecimento de aspectos de gestão e de liderança, não só perante o seus subordinados mas também perante os seus pares.

8 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo apresenta a natureza (tipo) e a abordagem do presente estudo; a justificativa da estratégia (método) de pesquisa adotada; e a descrição das técnicas de coleta de dados e da técnica de análise utilizada.

8.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quando da realização de uma investigação científica o pesquisador não é neutro quando da análise de uma determinada realidade, uma vez que ele possui valores e determinadas convicções sobre a realidade social que embasam a sua pesquisa. A premissa teórica que orienta o presente trabalho é a do funcionalismo organizacional, sendo tal paradigma:

[...] baseado na suposição de que a sociedade tem existência concreta e real, e um caráter sistêmico orientado para produzir um sistema social ordenado e regulado. Ele encoraja uma abordagem da teoria social que enfoca o entendimento do papel dos seres humanos na sociedade. O comportamento é sempre visto como algo demarcado pelo contexto em um mundo real de relacionamentos sociais tangíveis e concretos. [...] A perspectiva funcionalista é primordialmente reguladora e prática em sua orientação básica, e está preocupada em entender a sociedade de maneira a gerar conhecimento empírico útil (MORGAN, 2005, p. 61).

Nesta perspectiva o objeto de estudo é analisado por ter uma função em determinado contexto social. Conforme exposto anteriormente, a maioria da literatura considera que a “função” da liderança, enquanto uma relação social de influencia intencional entre líder e liderados, é principalmente viabilizar o alcance de objetivos de interesse destes agentes e da organização as quais pertencem de modo a mudar e qualificar tal organização para que esta obtenha melhores resultados. Tal aspecto condiz com o afirmado por Yukl (2010) de que as diversas abordagens de liderança possuem caráter descritivo (descrevem o processo de liderança, as atividades típicas dos líderes e explica porque certos comportamentos ocorrem em situações específicas) ou prescritivo (por indicar o que os líderes devem fazer para serem efetivos e identificar as condições necessárias para o uso eficiente de um tipo de comportamento).

Conforme Sampieri, Collado e Lucio (1991), a determinação da natureza de um estudo (se descritivo, exploratório, correlacional, explicativo ou uma combinação destes tipos) depende de dois fatores: a) o nível de conhecimento do tema verificado a partir da revisão de literatura; e b) o enfoque que o investigador pretende dar ao estudo. Dado que as pesquisas

sobre liderança, características das organizações públicas, e liderança no setor público e no Poder Judiciário não são inéditas, a presente investigação possui natureza descritiva. A pesquisa descritiva tem como objetivo principal a exposição das propriedades importantes do fenômeno analisado.

Além da natureza descritiva, a presente investigação apresenta natureza exploratória, dado que o tema liderança no Judiciário é pouco estudado, conforme exposto no capítulo sobre a justificativa do trabalho. Ademais não foram identificados outros estudos com o foco da presente pesquisa. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (1991, p. 69), se “a literatura nos revela roteiros não estudados e idéias vagamente vinculadas com o problema de investigação, a situação é similar (o estudo iniciará como exploratório)”. Para Gil (1999, p. 43) “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”.

No que tange a abordagem, utiliza-se a abordagem qualitativa, dado que esta proporciona melhor visão e compreensão de uma realidade social por possibilitar a compreensão das razões e motivações dos comportamentos dos pesquisados. Nas pesquisas que adotam esta abordagem: a) a amostra dos entrevistados é reduzida; b) a coleta de dados dá-se de forma não estruturada; c) a análise de dados não utiliza a forma estatística; e d) os resultados possibilitam o desenvolvimento da compreensão inicial e parcial de determinada realidade (MALHOTRA, 2006). Grande parte dos estudos sobre liderança são quantitativos, mas a pesquisa qualitativa na área é considerada adequada para a expansão da compreensão sobre o tema:

A pesquisa qualitativa traz para o estudo da liderança uma abordagem que vê a liderança pelos olhos dos líderes e dos seguidores. Neste processo, a própria noção de liderança é problematizada, ao se apresentar a variedade de significados associados à ‘liderança’ ou ‘boa liderança’ entre líderes e seguidores (PARRY; BRYMAN, 2006, p. 462-3).

A estratégia de pesquisa selecionada para atingir os objetivos foi o estudo qualitativo básico ou genérico, que, conforme Godoy (2005, p. 86), é uma modalidade de pesquisa comum em vários campos do conhecimento – dentre eles a Administração – e que contém “as características essenciais da metodologia qualitativa, mas que não possuem todos os requisitos que possibilitariam o seu enquadramento como um estudo de caso, estudo etnográfico, etnometodologia, *grounded theory*, ou qualquer outra modalidade específica”. Para Merriam (1998) estudos dessa natureza objetivam descrever, interpretar e entender um fenômeno, um

processo ou as perspectivas e as visões de mundo das pessoas envolvidas. Ou seja, há o interesse do pesquisador em compreender os significados que os participantes atribuem ao fenômeno estudado, a partir de realização de entrevistas, observações ou análise de documentos.

Para que fosse viabilizada a realização do objetivo geral da pesquisa esta estratégia foi a escolhida dado que o fenômeno estudado (o que faz com que um magistrado seja reconhecido enquanto uma liderança por seus colegas) é verificado através da manifestação dos sujeitos entrevistados em razão da sua experiência no judiciário gaúcho. Em razão da natureza específica do tema não é possível a pesquisa em outras fontes de evidências como documentos, uma vez que não existe uma avaliação formal de um magistrado enquanto uma liderança; ou observação direta ou indireta, dado que seria necessária uma imersão no Judiciário por um período temporal de anos junto a diversos magistrados para conseguir registrar os dados (algo típico de uma etnografia). Em não sendo possível a utilização de outras fontes de evidências, é inviável a realização de uma triangulação que é típica de um estudo de caso na perspectiva proposta por Yin (2010).

8.2 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para a realização da coleta de dados para a pesquisa selecionou-se como fonte de evidências a realização de entrevistas, conceituadas por Vergara (2009, p. 3) como “uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo”. As entrevistas são fontes de evidências que enfocam diretamente o tópico pesquisado e fornecem inferências causais que são percebidas pelo entrevistador:

Em geral, as entrevistas são uma fonte essencial de evidência do estudo de caso porque a maioria delas é sobre assuntos humanos ou eventos comportamentais. Os entrevistados bem-informados podem proporcionar *insights* importantes sobre esses assuntos ou eventos. Eles também podem fornecer atalhos para a história prévias dessas situações, ajudando-o a identificar outras fontes relevantes de evidência (YIN, 2010, p. 135).

Foram realizadas entrevistas individuais semi-estruturadas. Para Richardson (1999, p. 212) em tal modalidade de entrevistas o “pesquisador conhece previamente os aspectos que deseja pesquisar e, como base neles, formula alguns pontos a tratar na entrevista. As perguntas dependem do entrevistador, e o entrevistado tem liberdade de expressar-se como ele quiser, guiado pelo entrevistador”. Conforme Vergara (2009, p. 9), este tipo de entrevista

possibilita “inclusões, exclusões, mudanças em geral nas perguntas, explicações ao entrevistado quanto a alguma pergunta ou alguma palavra”. Roesh (2005, p.159) expõe que a utilização de questões abertas permite ao entrevistador “entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”.

Quando da seleção dos entrevistados considerou-se o exposto por Vergara (2009, p. 24) de que

[...] o entrevistador deve ter cuidado para selecionar aqueles que sejam representativos do grupo social em estudo e que, pelo menos em princípio, possam trazer-lhe respostas que emprestem qualidade ao seu trabalho de pesquisa e que lhe permitam ter uma visão mais abrangente do seu problema de investigação. A amostra deve ser, portanto, por representatividade e não só por acessibilidade.

Neste sentido inicialmente foram contatados magistrados indicados por um informante-chave na Justiça Estadual com experiência de mais de uma década de contato com juízes e servidores no planejamento e execução de ações para qualificar processos administrativos. O informante-chave convidou diversos magistrados por e-mail e os que demonstraram interesse foram contatados pelo pesquisador. Alguns entrevistados também indicaram colegas para participar da presente pesquisa. Ao cabo foram entrevistados 12 magistrados e magistradas com atuação em todas as instâncias (primeiro e segundo graus de jurisdição) e entrâncias (inicial, intermediária e final) da justiça gaúcha, conforme identificação no Quadro 5. Uma vez que o grupo de magistrados no estado do Rio Grande do Sul é restrito, 745 magistrados, não são expostos elementos que possibilitem a identificação dos respondentes como formação em nível de pós-graduação, gênero e comarca de atuação (no caso de magistrados do primeiro grau) ou câmara (no caso de magistrados que atuam no Tribunal de Justiça), com o objetivo de preservar o anonimato dos participantes.

| Código | Grau de jurisdição e entrância | Tempo como magistrado (em anos) | Atividade exercida antes de ingressar na magistratura |
|---------------|---|--|--|
| M1 | Primeiro Grau / Entrância Final | Entre 20 e 25 | Advocacia privada |
| M2 | Primeiro Grau / Entrância Final | Entre 20 e 25 | Advocacia privada |
| M3 | Primeiro Grau / Entrância Inicial | Entre 10 e 14 | Advocacia privada |
| M4 | Primeiro Grau / Entrância Final | Entre 10 e 14 | Advocacia pública |
| M5 | Primeiro Grau / Entrância Intermediária | Entre 10 e 14 | Advocacia privada |
| M6 | Segundo Grau | Mais de 25 | Advocacia privada |
| M7 | Primeiro Grau / Entrância Final | Entre 10 e 14 | Advocacia pública |
| M8 | Primeiro Grau / Entrância Final | Entre 20 e 25 | Advocacia privada |
| M9 | Segundo Grau | Mais de 25 | Advocacia pública |
| M10 | Primeiro Grau / Entrância Final | Entre 20 e 25 | Advocacia privada |
| M11 | Primeiro Grau / Entrância Intermediária | Entre 10 e 14 | Estágio em direito |
| M12 | Primeiro Grau / Entrância Intermediária | Entre 10 e 14 | Assessoria jurídica |

Quadro 5 – Perfil dos magistrados entrevistados

No tocante ao perfil dos participantes da pesquisa, verifica-se que seis atuam na entrância final, localizada em Porto Alegre, dois no Tribunal de Justiça (segundo grau de jurisdição), três atuam em comarcas da entrância intermediária e um na entrância inicial. Em relação às atividades exercidas antes do ingresso na Justiça Estadual, todos tinham experiência profissional na área jurídica: sete exerciam a advocacia privada, três a advocacia pública e dois outras atividades relacionadas ao Direito.

As entrevistas ocorreram nos locais de trabalho e nas residências dos magistrados e foram gravadas com o consentimento dos participantes e posteriormente transcritas para viabilizar a análise dos dados. Para atender a recomendação de Vergara (2009) no tocante a realização de uma entrevista foram realizadas duas entrevistas-piloto com o objetivo de aperfeiçoar o roteiro de entrevistas e a forma de condução do entrevistador. A versão final do roteiro consta no Anexo A, sendo que o Quadro 6 apresenta a relação das perguntas realizadas com a questão norteadora e os objetivos da presente pesquisa.

| Questão de pesquisa: o que faz com que um magistrado da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul seja reconhecido como um líder pelos seus pares? | |
|---|--|
| Objetivo Geral: Identificar o que faz com que um magistrado da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul seja reconhecido como um líder pelos seus pares. | |
| Objetivos específicos | Questões |
| 1. Investigar a compreensão dos magistrados acerca das características de um líder e a importância atribuída à sua existência na Justiça Estadual do Rio Grande do Sul. | <p>I. Na sua opinião o que caracteriza um líder?</p> <p>II. O Sr(a) identifica diferenças entre um líder e um chefe? Se sim, por favor, quais são elas?</p> <p>III. O Sr(a) entende que a existência de líderes é importante para a JE/RS? Por quê?</p> |
| 2. Identificar se há situações em que é exigido que um magistrado assuma um papel de líder. | <p>IV. O Sr(a) já assumiu algum papel de liderança no âmbito da JE/RS? Se sim, por favor, relate como foi essa experiência.</p> <p>V. Na situação relatada, o Sr(a) encontrou alguma dificuldade para o exercício da liderança? Se sim, quais dificuldades foram essas?</p> <p>VI. O Sr(a) tem ciência se esta experiência impactou de alguma maneira outros magistrados? Se sim, como isso ocorreu?</p> <p>VII. O exercício da liderança é algo inerente à magistratura? Se sim, o Sr(a) identifica situações em que é exigido que o magistrado exerça a liderança?</p> |
| 3. Verificar se os magistrados reconhecem líderes dentre os seus pares. | <p>VIII. O Sr(a) identifica líderes dentre os magistrados da JE/RS?</p> <p>IX. O Sr(a) pode expor alguns exemplos das características, realizações ou comportamentos destes magistrados que os destacam enquanto líderes?</p> <p>X. Por que meios o Sr(a) tomou conhecimento destes exemplos?</p> <p>XI. O Sr(a) entende que os exemplos acima descritos lhe influenciaram de alguma maneira? Se sim, como se deu essa influência?</p> <p>XII. O Sr(a) identifica mais algum aspecto que um magistrado deve ter para ser considerado uma liderança na JE/RS?</p> <p>XIII. Existe algum reconhecimento formal de um magistrado enquanto uma liderança na JE/RS?</p> |
| 4. Verificar se os magistrados identificam uma necessidade de formação específica em liderança. | <p>XIV. O Sr(a) identifica a necessidade de uma formação específica sobre liderança para os magistrados da JE/RS? Se sim, quais os principais aspectos que deveriam estar presente nessa formação?</p> <p>XV. Em qual momento na carreira da magistratura essa formação deveria ocorrer?</p> <p>XVI. A participação de magistrados na realização desta formação específica seria interessante? Por quê?</p> <p>XVII. O Sr(a) gostaria de comentar algo mais acerca do reconhecimento de magistrados como líderes na JE/RS?</p> |

Quadro 6 – Exposição da questão norteadora e dos objetivos e a relação destes com as questões do roteiro de entrevista semi-estruturada

Conforme Merriam (2002 *apud* GODOY, 2005, p. 87) a análise dos dados em estudos qualitativos básicos ocorre de forma indutiva e:

[...] leva a identificação de padrões recorrentes, temas comuns e categorias. O resultado da pesquisa é expresso por meio de um relato descritivo – detalhado e rico – a respeito do que o pesquisador aprendeu sobre o fenômeno. Tais resultados são apresentados e discutidos usando-se as referências da literatura especializada a partir das quais o estudo se estruturou.

Neste sentido foi utilizada como técnica de análise de dados a análise de conteúdo, que para Bardin (2004, p. 37), é:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Tal técnica possui três fases, assim sintetizadas por Vergara (2004, p. 18): “a pré-análise refere-se à seleção do material e à definição dos procedimentos a serem seguidos. A exploração do material diz respeito à implementação destes procedimentos. O tratamento e a interpretação, por sua vez, referem-se à geração de inferências e dos resultados da investigação”.

A seguir são apresentados os tipos de unidades de análise. A unidade de contexto, que viabiliza a compreensão do significado para as unidades de análise, é caracterizada no Quadro 5 e no capítulo 7. Já a unidade de registro (que é a menor parte do conteúdo analisado) selecionada foi o tema, que é uma “asserção sobre determinado assunto. Pode ser uma simples sentença (sujeito e predicado), um conjunto delas ou um parágrafo” (FRANCO, 2008, p. 42). O tema é freqüentemente usado como unidade de registro no estudo de motivações de opiniões, atitudes, valores, crenças e tendências, sendo que as respostas dadas em questões abertas são comumente analisadas tendo o tema como base (BARDIN, 2004). A categorização ocorrida decorreu de uma grade de análise mista, com categorias definidas *a priori*, ou seja, pré-determinados, e *a posteriori*, emergidas das respostas dos entrevistados. No Quadro 7 são apresentadas as dez categorias iniciais, as três intermediárias e a final.

| Categoriais iniciais | Categoriais intermediárias | Categoria final |
|---|---|--|
| O que caracteriza um líder | A liderança esperada no judiciário gaúcho | A liderança exercida pelos magistrados gaúchos |
| A importância da existência de líderes para o Judiciário gaúcho | | |
| Relação entre liderança e magistratura | | |
| Impacto do CNJ na administração judiciária | | |
| O que faz com que um magistrado seja reconhecido como um líder pelos seus pares | O reconhecimento de líderes dentre os magistrados gaúchos | |
| A influência dos líderes reconhecidos sobre os entrevistados | | |
| Maneiras de reconhecimento formal e informal dos magistrados líderes | | |
| Meios pelos quais os magistrados líderes tornam-se conhecidos por seus pares | | |
| Dificuldades para o exercício da liderança na justiça estadual | Aspectos a serem qualificados no exercício da liderança pelos magistrados | |
| Necessidade de formação em liderança para os magistrados | | |

Quadro 7 – Categorias de análises

9 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo ocorre a apresentação e a análise dos dados obtidos na pesquisa através do detalhamento das dez categoriais iniciais, das três intermediárias e da final.

9.1 CATEGORIAS INICIAIS

A partir das doze entrevistas realizadas a seguir ocorre a individualização das dez categoriais iniciais de análise. Dada a estratégia de pesquisa adotada no presente estudo dá-se destaque para as falas dos entrevistados, de modo a possibilitar ao leitor a verificação literal das manifestações mais significativas e que originaram os dados primários analisados.

9.1.1 O que caracteriza um líder

As respostas dadas pelos entrevistados quando questionados sobre o que caracteriza um líder expuseram algumas habilidades consideradas fundamentais para que alguém seja identificado como tal. Foram verificadas algumas habilidades características da retomada das abordagens dos traços apontadas por Yukl (2010). A partir das manifestações dos entrevistados M6, M7 e M8 identificou-se uma habilidade cognitiva que é a capacidade de ser inovador e criativo para a superação das dificuldades do ambiente de trabalho. O entrevistado M5 elencou como habilidades técnicas características de um líder o conhecimento técnico e das regras, métodos e processos do trabalho.

No tocante as habilidades interpessoais do líder foram identificadas pelos entrevistados M1, M2, M3, M4, M11 e M12: o conhecimento do grupo e das suas necessidades; a convergência dos esforços do grupo para a realização de um objetivo definido e a compreensão dos sentimentos, atitudes e de como motivar as pessoas com quem interage. As manifestações de dois entrevistados ilustram tais habilidades:

Eu acho que o líder tem que ter uma sensibilidade para reconhecer a força do seu grupo, identificar dentro do seu grupo as pessoas que trabalham com ele, os valores, os pontos positivos, os aspectos positivos daquela pessoa que tem o potencial para contribuir na melhoria daquele grupo daquela atividade, enfim, e também reconhecer os pontos fracos, os limites daquele grupo, os limites daquela pessoa, e consegue trabalhar harmonizando esses dois aspectos, não é, é importante eu acho pro líder também sempre dar um exemplo sempre estar presente, conhecer, ter um conhecimento profundo das pessoas que trabalham com ele, dos problemas, e mostrar que tem esse conhecimento, por tendo esse conhecimento, tendo esse contato ele vai legitimar a sua liderança (M3).

O líder é aquela pessoa que consegue, na minha opinião, estimular, despertar nas pessoas com quem trabalha, na sua equipe, a vontade de fazer um trabalho melhor de mais qualidade. É a pessoa que consegue estimular, que consegue com a sua postura não porque é o chefe, com uma postura hierarquicamente superior, mas com a sua postura ele consegue animar, estimular, motivar a sua equipe. Então tanto que o líder nem sempre é o chefe (M11).

Outro aspecto identificado pelo entrevistado M8 foi a visão da abordagem da nova liderança, ou seja, que o líder tem a habilidade de indicar aos demais o sentido do trabalho que necessita ser realizado. Não basta somente que o líder oriente para a realização de determinada atividade, é necessário que ele explique o sentido da tarefa aos seus liderados. Também foram identificadas algumas das atitudes da liderança apontadas por Limongi-França; Arellano (2002), como o estímulo para que as pessoas usem os seus pontos fortes, esperar alto desempenho da equipe e ter uma visão clara dos objetivos e saber transmiti-la.

Destaque-se aspecto identificado na fala do entrevistado M11 acima transcrita: ela aborda que a posição hierárquica do cargo não faz com que o seu ocupante seja automaticamente reconhecido como uma liderança, o que vai ao encontro do exposto por Yukl (2010) e por Parry e Bryman (2006) no tocante a liderança difusa. A não relação entre posição hierárquica e a existência de lideranças – relação essa que seria o esperado no setor público conforme Wart (2003) - foi enfatizada em outras duas manifestações, conforme segue:

A liderança ela suplanta essa questão de simples poder de mando, mas tem o poder de convencimento, tem o poder de mostrar os objetivos, de atuar dentro desses objetivos e com isso motivar, e principalmente a liderança é alguém que se pode confiar, diferente da chefia, que é simplesmente uma execução de tarefas e às vezes até uma apropriação de idéias, já a liderança, não. Ela incentiva os liderados a apresentar sugestões, valoriza essas sugestões, escuta o que as pessoas tem a dizer, então eu acho uma diferença gritante. Uma está ali em razão de uma verticalidade, da chefia e a outra, apesar da verticalidade, mostra caminhos, mostra soluções, incentiva a criatividade, gerencia essa atividade macro mas não se torna um ditador de muitos temas que não interessam ao funcionamento [...] (M6).

A liderança, na minha opinião, genuína, ela não se baseia em relações hierárquicas e uma chefia é calcada na hierarquia, e a chefia exerce um poder de liderança convencional, e o líder natural não precisa dessas convenções para que se estabeleça essa relação para que ele se coloque nessa situação de representante das pessoas. O chefe comanda as pessoas e o líder representa (M10).

Tais manifestações dos magistrados entrevistados também encontram respaldo no exposto pela OCDE (2002) de que a mudança de percepção de que a liderança no setor público seja algo restrito aos níveis hierárquicos superiores é um dos principais motivos para a crescimento do interesse a liderança no setor público.

9.1.2 A importância da existência de líderes para o Judiciário gaúcho

Identificados os aspectos que caracterizam os líderes, os entrevistados foram questionados se a existência de lideranças era algo importante para o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. Todos os 12 entrevistados afirmaram que a existência de lideranças é algo importante para qualificar a prestação jurisdicional realizada pelo judiciário gaúcho, conforme exemplificado pelas falas de dois dos entrevistados:

É fundamental. Hã, temos uma visão não só do Judiciário, mas eu acho que isso é muito arraigado ao ramo do Direito em si, que é muito tradicional, muito formal, e nós precisamos constantemente de inovações, de visões diferentes, para acompanhar o ritmo da sociedade. E eu acho que isso é possível através do exercício de liderança. Eu acho que sem ter essa liderança, sem ter alguém que fomente isso, sem ter alguém que reconheça no seu grupo pessoas que tenham essa visão que imaginam o seu trabalho ou imaginam o próprio Poder Judiciário um passo à frente aquilo que está vivendo hoje, não há desenvolvimento necessário para o aperfeiçoamento do Poder (M3).

Nenhuma instituição, por mais que ela seja uma instituição estatal, e por isso tenha as suas balizas e regras definidas na lei, como é o caso da justiça estadual, e das justiças em geral, todas elas, nenhuma instituição, ainda com essas características, ela se completa em si mesma, todas as instituições necessitam de um aperfeiçoamento constante, e esse aperfeiçoamento acaba ao final se formalizando, no caso nas carreiras de estado e das instituições estatais, essas alterações acabam sendo lacunadas na lei mas antes de serem consolidadas nos marcos legislativos, elas são construídas por meio de ações concretas, e essas ações, elas somente quando são ordenadas elas promovem esses resultados de aperfeiçoamento, e para que elas sejam ordenadas e propositivas elas necessitam de lideranças (M9).

A compreensão dos entrevistados é de que a existência de líderes é importante para que o Poder Judiciário estadual tenha objetivos definidos a serem alcançados e para que seja possível a qualificação dos serviços prestados à sociedade. Foram identificados dois papéis da liderança no setor público apontadas pela OCDE (2002): que os líderes são agentes de mudança e reforma e responsáveis pela motivação das equipes e pela disponibilização de meios para o alcance da missão organizacional. Há também a convergência com o exposto por Bass (1990a) de que a existência de lideranças em uma organização é um fator importante para o seu sucesso.

Entretanto a compreensão da importância da existência de líderes pelos magistrados não fica restrita ao nível institucional do judiciário gaúcho pois os entrevistados M5, M7, M11 e M12 expuseram que tal existência é fundamental nas unidades jurisdicionais, conforme manifestado por um entrevistado:

O trabalho da justiça estadual é um trabalho, como é que eu posso dizer, o trabalho é um só, mas ele é composto por um conjunto de unidades independentes. Elas estão todas interligadas, é como se fosse uma rede com vários pontos, cada ponto tem a sua independência, tem a sua autonomia, e faz justiça. Eles não estão necessariamente interligados. E em cada um desses pontos há a necessidade de uma

equipe de alto desempenho para que a prestação jurisdicional seja de qualidade. Então eu entendo que em cada uma dessas unidades que estão aí interligadas e que juntas formam o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul há a necessidade de um líder em cada uma delas (M12).

Dado que o magistrado é o responsável maior pela gestão das unidades jurisdicionais, é razoável a expectativa de que ele assuma um papel de liderança ao menos junto aos seus subordinados hierárquicos, para que consiga obter o engajamento deles e supere a obediência à autoridade do cargo, que é um dos motivos pelo qual a liderança no setor público despertou interesse recentemente, conforme a OCDE (2002). Ademais, a existência em vários líderes no judiciário gaúcho é algo que é pretendido pela própria instituição para que os objetivos constantes no mapa estratégico elaborado em 2010 sejam alcançados.

9.1.3 Relação entre liderança e magistratura

Sendo que a existência de líderes foi considerada algo importante para o Judiciário gaúcho os entrevistados foram questionados se o exercício da liderança é algo inerente à magistratura. As respostas dadas pelos respondentes não foram convergentes. Três magistrados (M2, M5 e M7) afirmaram que sim em razão da importância do cargo ocupado e do seu reflexo perante a sociedade, conforme é demonstrado na manifestação a seguir:

Eu acho que a atividade do juiz tem sim inerente a atividade da liderança porque ele está atrelado não só a um grupo de trabalho que está no gabinete mas principalmente o grupo de trabalho que está no cartório, e cabe a ele fazer essa integração dos dois grupos, cabe a ele fazer esse pessoal todo compreender que a atividade ali é uma só, que uma providência cumprida por um ou tomada por outro ela vai ter influência no trabalho de outro colega, etc, etc. Na comunidade também, especialmente nas comunidades menores, em que a figura do juiz na verdade é a do próprio judiciário (M7).

Entretanto outros cinco respondentes (M3, M4, M9, M10, M11) expuseram que entendem que o magistrado é o superior hierárquico da unidade em que está lotado, mas que isso não faz com que ele seja considerado um líder, mesmo que represente o Poder Judiciário na sua localidade. As transcrições abaixo exemplificam tal compreensão:

O juiz normalmente é o chefe de uma unidade jurisdicional que tem os seus subordinados, e então o juiz, praticamente todo o juiz tem uma equipe vinculada a ele, e ele é um chefe. Ele precisa ser um líder (M4).

Eu acho que não, não é não pelo fato de exercer uma função de poder de estado eu não vejo essa relação. É a mesma questão da diferença de um chefe e da liderança. Uma coisa é ter o poder jurisdicional para definir e outra coisa é exercer uma liderança, uma capacidade de influenciar as outras pessoas, a ponto a ser guindado a essa figura de líder mas eu não vejo relação, não deveria ter. Claro que há uma confusão em relação a isso, pode haver uma confusão, mas eu entendo que não haja (M10).

Como em toda organização burocrática a posição de um cargo na hierarquia é algo determinante para delimitar o grau do exercício de autoridade pelo seu ocupante. No Judiciário gaúcho o magistrado é o responsável maior pelas atividades administrativas da sua unidade de trabalho, seja no primeiro ou no segundo graus, mesmo havendo servidores com cargos de chefias. Entretanto alguns dos entrevistados expuseram que mesmo com toda a autoridade do cargo isso não faz com que o seu ocupante seja um líder, confirmando o apregoado pela abordagem pós-carismática e pós-transformacional de que a liderança não está restrita ao cargo ocupado, o que também é exposto por Yukl (2010) e no setor público pela OCDE (2002). Neste sentido também afirma Kotter (2000) de que existe diferença entre gerenciamento e liderança, mas as duas são atividades complementares.

Apesar de não haver unanimidade em relação a liderança ser algo inerente à magistratura, os entrevistados expuseram que existem duas situações em que é exigido que um magistrado exerça um papel de líder. A primeira é perante a sociedade em que está inserido por influenciar comportamentos através de manifestações genéricas sobre os conflitos sociais que estão sendo apreciados ou em razão dos esclarecimentos dos direitos aos cidadãos. Especial destaque foi dado na importância da ação dos magistrados na realização de ações que causam impacto direto na comunidade a partir da articulação de ações nas áreas da infância e juventude, carcerária, saúde, educação e segurança pública, conforme pode ser verificado no trecho transcrito:

Nós podemos fazer um trabalho na parte da segurança pública através das entidades como CONCEPRO, as próprias polícias BM e polícia civil, bombeiros, enfim. Nós podemos fazer um trabalho na parte mais educacional trabalhando nas escolas, nós podemos fazer um trabalho na área da saúde, trabalhando com a secretaria da saúde, com hospitais, enfim, vários problemas que estão latentes na sociedade, que por vezes vão desaguar no Judiciário podem ser evitados na medida em que o Judiciário se coloca a dialogar com o restante da sociedade então em termos de segurança pública, em termos de saúde pública, em termos de educação, sob vários desses aspectos, conversar com as pessoas, mostrar o caminho certo a ser seguido, dá uma orientação correta, explicar o que diz a lei, explicar as consequências se fiz isso ou se fizer aquilo e com isso evitando demandas judiciais. Na mesma forma que tu divides a responsabilidade, que tu chama a sociedade com o compromisso que a lei, a constituição, enfim, cobram da sociedade, que podem fazer dentro desse limite, tu evita a demanda judicial porque tu faz um trabalho pré-processual, digamos assim, de conscientização e orientação (M3).

Entretanto um dos entrevistados alertou que esse papel pró-ativo da magistratura no seu meio social deve ocorrer de modo a preservar a sua imparcialidade constitucional no exercício da função judicante:

Eu acho que o juiz tem que intervir mas tem que ter sempre esse cuidado de não substituir aquelas esferas da sociedade porque ele ali naquela cidade pelo menos ele é o juiz. Ele não pode fazer o papel de prefeito, de vereador, conselheiro tutelar, ele

é o juiz. Tem que cuidar para não fazer uma intervenção que não é a dentro do seu papel (M8).

A segunda situação em que é exigido que um magistrado exerça um papel de líder é “no âmbito da própria vara, no âmbito interno, em relação aos seus servidores, em relação ao atendimento das pessoas que procuram esse atendimento de serviço” (M2). De modo a conhecer mais essa realidade, os entrevistados foram questionados acerca das maneiras pelas quais um magistrado pode influenciar os seus subordinados. As respostas dadas expuseram que as ações pelas quais os magistrados influenciam os seus subordinados hierárquicos são: definir metas e de indicadores para a sua mensuração; conhecer e valorizar os servidores; criar um espírito de equipe; compartilhar os resultados positivos obtidos; motivar de modo a comprometer a equipe para o alcance dos objetivos; e dar o exemplo ao participar ativamente na solução dos problemas. Foram identificadas algumas das características dos líderes expressos por Limongi-França e Arellano (2002), Yukl (2010) e Motta (2009) de conhecimento da realidade em que atuam os liderados, estimular o trabalho em equipe, criar um comprometimento com o trabalho, viabilizar a realização de atividades complexas, e que são exemplificadas na fala transcrita a seguir:

Na medida em que o juiz demonstra com o seu papel que ele também está preocupado e também é responsável pela efetividade da sua decisão ele dá o exemplo aos funcionários de que é possível fazer e na medida que o juiz tem o conhecimento das dificuldades de trabalho que o funcionário tem ele se preocupa com isso e busca junto com o grupo soluções para enfrentar aqueles problemas ele traz para ele a confiança e a legitimidade da liderança que ele desempenha para bem desempenhar essa função e fazer andar essa engrenagem. Então como o juiz age? Dando o exemplo, fazendo aquilo que está ao seu alcance mostrando que é possível fazer e ele mesmo fazendo e aquilo que não é papel dele mas é papel dos seus subordinados, dos seus colaboradores, ele mostrando interesse pelas dificuldades que tem, o porque aquilo não está funcionando, buscando entender as dificuldades daquela atividade, de um ponto específico do trabalho, e construindo uma solução conjunta (M3).

Destaque-se que os entrevistados não expuseram que é exigido que os magistrados assumam papel de lideranças no contexto interno do Poder Judiciário, somente nas unidades jurisdicionais e perante a sociedade. Entretanto se não houver uma cooperação entre os magistrados não será possível que a os resultados esperados da liderança no Judiciário gaúcho destacada pelos entrevistados, a definição de objetivos e qualificação dos serviços, ocorram.

9.1.4 Impacto do CNJ na administração judiciária

Uma vez que vários entrevistados expuseram que há a necessidade que os magistrados assumam um papel de líder nas suas unidades jurisdicionais perante os seus subordinados

hierárquicos que lhes proporcionam o suporte administrativo necessário para a realização das atividades inerentes ao seu cargo, foi questionado qual foi o impacto que o Conselho Nacional de Justiça trouxe para a administração judiciária gaúcha, já que houve menções à relação entre liderança e a atividade meio, ou seja, a gestão judiciária. Houve ponderações sobre os aspectos positivos e negativos da atuação do órgão. Sobre os primeiros, a fala de um dos entrevistados enfatiza a importância das ações do órgão:

Hoje nós temos o CNJ, temos normas, nós temos metas, nós temos objetivos, nós temos produção a ser feita, e isso foi um avanço estratosférico, isso aqui foi a idade, saímos da idade da pedra e entramos na idade do aço, uma coisa fabulosa. Num período relativamente curto porque se quebrou o marasmo, se quebrou o vamos fazer assim sempre é feito assim (M6).

Os entrevistados M1, M2, M3, M6, M8, M10 e M12 expuseram que o órgão destacou para a sociedade e principalmente para dentro do Judiciário a importância e necessidade de qualificação da gestão do Poder. As ações apontadas que contribuíram para que tal ocorresse foram:

- a) Determinação de obrigatoriedade de planejamento estratégico;
- b) Adoção de dados estatísticos pelos tribunais e demais órgãos;
- c) Definição de metas anuais a serem alcançadas pelos segmentos do judiciário (justiças estaduais e justiças em nível da união: federal, eleitoral, trabalhista);
- d) Divulgação nacional de boas práticas administrativas;
- e) Padronização de procedimentos;
- f) Estabelecimento de regras no tocante a elaboração das propostas orçamentárias das justiças estaduais;
- g) Obrigatoriedade de capacitação de 50% dos magistrados em administração judiciária;
- h) Fiscalização dos atos administrativos e combate ao nepotismo.

Tais ações apontadas proporcionam indícios de que o apontado por Vieira e Pinheiro (2008) sobre o teórico impacto positivo das ações do CNJ na gestão do judiciário, realmente ocorreu, ao menos na realidade gaúcha. As ações normatizadoras do CNJ vêm a ser uma das situações capazes de provocar mudanças organizacionais apontadas por Herzog (1991 *apud*

WOOD JR.; CURADO; CAMPOS, 2002), a de ser algo que impõe novas diretrizes externas, como novas leis e novos sistemas de controles.

Outro aspecto destacado pelos entrevistados M2, M6 e M12 foi que o órgão possibilitou a diminuição das resistências internas do Poder à que as medidas administrativas fossem implementadas, conforme exposto por um dos entrevistados:

O CNJ começou a fazer o convencimento daqueles que naturalmente não se convenciam, e aí aqueles que tinham aversão acabaram tendo que compreender e estudar, porque começo a ser exigido de cima para baixo. Então eu vejo que a importância do CNJ foi tornar a gestão judiciária um assunto em pauta, e com isso afastar de certa forma toda resistência que sempre houve (M12).

Portanto, dada a pressão de um órgão de abrangência nacional para que a administração judiciária fosse qualificada e que mudanças ocorressem no Judiciário gaúcho neste sentido, confirma-se o exposto anteriormente pelos entrevistados de que a existências de líderes na instituição é importante para que ocorra uma melhoria do retorno dos serviços prestados à sociedade pela instituição.

Apesar dos méritos elencados sobre a atuação do CNJ, alguns entrevistados (M2, M3, M5, M8, M10 e M12) expuseram ressalvas à atuação do órgão, como em relação à grande exigência de informações que precisam ser prestadas de modo a ser possível o alcance de metas: “o juiz começa a pensar em relação a isso no sentido em que eu preciso cumprir meta e às vezes acaba prejudicando a própria qualidade” (M2). Também foi apontada uma desaprovação à interferência em decisões administrativas internas dos Tribunais sem uma verificação da sua pertinência em razão das realidades orçamentárias e culturais das localidades, conforme manifestação de um dos entrevistados:

O CNJ é um órgão novo, ele está, digamos assim, dominado por um pensamento da magistratura do centro do país, que não é a melhor magistratura, ou pelo menos não é a mais inovadora, é uma magistratura conservadora. No âmbito federal tem muita gente dando palpite nas justiças estaduais que é coisa completamente diferente da justiça estadual, que é um nicho de poder e de estrutura totalmente diferenciado, os juízes federais têm uma situação funcional muito mais privilegiadas do que em relação aos estados, porque o orçamento federal é muito mais gordo, então o federal que há dez anos não era nada e hoje é riquíssimo, digamos assim em termos de investimentos. E essa idéia perpassa em todo Conselho Nacional de Justiça que passa a determinar regras que por vezes não tem possibilidade de assimilação em função das peculiaridades locais, tem estados pobres, tem estados culturalmente diferentes, tem estados com clima diferente (M8).

9.1.5 O que faz com que um magistrado seja reconhecido como um líder pelos seus pares

Todos os entrevistados reconheceram a existência de colegas magistrados enquanto lideranças dentro do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. Ao serem questionados sobre o

que faz com que tais magistrados sejam considerados lideranças dentro da instituição, os respondentes elencaram vários aspectos. Os primeiros foram a eleição e a escolha para cargos da Associação dos Juizes do Rio Grande do Sul (AJURIS) e no Tribunal de Justiça, o conhecimento jurídico e a capacidade em gestão destes magistrados. A fala de um dos entrevistados caracteriza o exposto:

Dentro do judiciário eu enxergo três tipos de liderança. Nós temos lideranças políticas, que fazem a defesa da classe, dos interesses da instituição, são pessoas que tem essa capacidade de reunir forças e tem algumas aptidões pessoais como tem..., condições de fazer a interlocução com a imprensa, que fazem, que se expressam bem, conseguem ter poder de síntese na exposição das suas idéias, pessoas que se manifestam bem em público, essas são as nossa lideranças políticas. Nós temos também dentro da Justiça Estadual, do Judiciário, nós temos lideranças, eu diria assim, científicas, são juizes que são reconhecidos pela sua capacidade intelectual, pela sua, pelo seu conhecimento jurídico, pela sua formação acadêmica, então são juizes que conduzem a formação de uma massa crítica dentro do judiciário. E por fim eu enxergo que a gente tem, por fim, eu vejo que nós temos lideranças, que eu diria, que eu chamaria de operacionais, que são os juizes que se destacam pelo trabalho dentro do foro (M4).

Abaixo é realizado o detalhamento das peculiaridades em cada um destes aspectos. A liderança acima caracterizada como política é aquela que possui uma atuação na defesa dos interesses da magistratura via AJURIS, que é uma entidade privada que representa os magistrados que atuam no Rio Grande do Sul (em todos os ramos da justiça) enquanto classe, que, dentre as suas atribuições, presta assistência aos associados, promove a formação de novos magistrados através de cursos oferecidos pela Escola Superior da Magistratura e o aprimoramento profissional e zela pela concretização das garantias constitucionais e legais da magistratura (AJURIS, 2009). A eleição para algum dos cargos eletivos da entidade é algo que faz com que um magistrado seja reconhecido como uma liderança, conforme indicado explicitamente pela fala de dois dos entrevistados:

O reconhecimento de liderança se faz na minha avaliação por meio do processo eletivo. O reconhecimento fundamental da liderança é esse: reconhecendo uma atividade associativa ou institucional. Alguém que chega a exercer a presidência do tribunal de justiça necessariamente é uma liderança. Alguém que exerce a direção da Escola Superior da Magistratura necessariamente é uma liderança. Alguém que exerce a presidência da Associação necessariamente é uma liderança (M9).

Se você é eleito para alguma coisa alguma liderança exerce, tanto no tribunal de justiça como na associação de juizes, ou como nas diretorias ou nas coordenadorias da associação também, nós temos 13 coordenadorias. Então cada coordenadoria elege anualmente um representante e ali a gente já começa...é ali que as coisas começam, a definir as lideranças dentro na nossa entidade, ali já se tem esse termômetro, esse reconhecimento (M10).

Um magistrado pode ser eleito pelos associados da entidade para a presidência, para uma das quatro vice-presidências, para vagas titulares e suplência nos conselhos Deliberativo

e Fiscal, para diretor e vice-diretor da Escola Superior da Magistratura ou para coordenador e vice-coordenador de uma das coordenadorias regionais da entidade (AJURIS, 2009). Outra forma de reconhecimento enquanto uma liderança dentro do Judiciário é ser selecionado enquanto diretor ou subdiretor de um dos 26 departamentos da Associação. Retomando o exposto por Yukl (2010) um líder encontra maior possibilidade de aceitação quando é eleito.

Ainda no que tange ao reconhecimento de um magistrado pelos seus pares por eleição, as falas acima transcritas expuseram que tal situação também ocorre no âmbito do Tribunal de Justiça. Destaque-se, porém, as essas eleições ocorrem somente dentre os 140 desembargadores para os cargos de presidente, três vice-presidentes, corregedor-geral e 12 integrantes do Órgão Especial. Além destes cargos, um desembargador pode ser eleito para integrar o Conselho da Magistratura e comissões permanentes e temporárias (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL, 1992).

Além do reconhecimento via a escolha direta por seus pares via eleição, a posição hierárquica pode influenciar o reconhecimento de uma liderança no Judiciário que possui uma cultura organizacional que valoriza a hierarquia característica da burocracia e a independência constitucionalmente prevista dos magistrados. Yukl (2010) expõe que a existência de uma liderança depende do poder do líder (em razão da sua autoridade formal) e de variáveis situacionais, sendo a cultura organizacional uma delas. E tal aspecto é esperado no setor público, conforme Wart (2003) e Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010), embora não haja uma necessária relação entre posição hierárquica e liderança.

O segundo aspecto destacado pelos entrevistados que fazem com que um magistrado seja reconhecido como uma liderança é o seu conhecimento jurídico:

Alguns juízes, em função da sua atividade, por serem professores, por serem palestrantes, por serem especialistas em alguma área do direito eles são chamados constantemente para debates de algumas questões polêmicas e isso de certa forma os identifica como liderança da magistratura, ou como um líder conhecido, um juiz conhecido, bom esse aí é um cara que lidera determinado segmento da magistratura e tal (M12).

Além do preparo técnico sobre temas específicos, outro aspecto destacado foi a aplicação deste conhecimento jurídico em sentenças que inovem na aplicação da lei e que propiciem a solução dos conflitos sociais. Tais magistrados “exercem uma natural liderança na questão jurisdicional e acabam sendo inclusive referência pelos demais” (M1).

Além da criatividade na interpretação da lei, a capacidade de apreciar processos de modo a atender a demanda é outra qualidade que faz com que haja o reconhecimento de um

magistrado perante os seus pares, não necessariamente enquanto uma liderança, mas enquanto um exemplo a ser seguido. A fala de um dos entrevistados explicita tal situação:

Eu acho que no caso da magistratura mais do que em outros lugares o trabalho. Os juízes que prestam uma boa jurisdição, que tem sentenças que refletem um pensamento mais inovador, juízes dedicados ao trabalho que mantêm as suas varas em dia, como a gente chama, ou seja, aqueles que estão com o trabalho em dia, isso é valor para nós. Na magistratura o juiz trabalhador ele é reconhecido pelos outros, pelos demais. Na nossa instituição, trabalhar bastante é um valor. Pela qualidade e quantidade. Nos dois aspectos. Se ele une qualidade e quantidade, bom, aí ele passa a ser um paradigma (M8).

Tal situação é condizente com o ambiente burocrático, dado que uma das características deste tipo de organização é que o burocrata é um especialista para exercer determinada função e segue uma carreira na qual há uma progressão em razão do tempo de serviço e/ou eficiência (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004; WEBER, 1999). A avaliação dos magistrados para progressão na carreira é baseada tanto em critérios quantitativos quanto qualitativos.

O terceiro aspecto apontado que leva ao reconhecimento de um magistrado enquanto uma liderança foi o seu conhecimento em gestão e a forma como este conhecimento é aplicado na qualificação da atividade-meio prestada nas unidades jurisdicionais. Neste aspecto foram elencadas três habilidades, sendo que a mais destacada (entrevistados M1, M2, M3, M6, M7, M11, M12) foi a capacidade de superar problemas, conforme exemplificado por um dos entrevistados: “os magistrados líderes que eu vejo são aqueles que não, que acabam não, digamos, se enredando no problema, e sim acabam apontando soluções, não apenas criticam a falta de condição dessa ou aquela envergadura, mas justamente apesar dos obstáculos eles acabam criando soluções” (M2).

A segunda habilidade exposta foi a “disposição para o diálogo, a humildade de reconhecer que tu não tem a solução para tudo, que tu não trabalha sozinho, que tu precisa de um grupo para produzir” (M3). Neste sentido da importância do trabalho em grupo, foram destacados os magistrados que valorizam o trabalho em equipe, sendo que esta é formada pelos servidores que trabalham no gabinete e no cartório. A importância do líder para viabilizar o trabalho em equipe condiz com o apregoado por Limongi-França e Arellano (2002) e Motta (2009). A fala a seguir expõe a importância de haver uma integração das atividades desenvolvidas nesses dois órgãos de modo a haver a plena efetividade da decisão proferida:

[...] na atividade do juiz especificamente é muito fácil ficar no gabinete, esperar que os processos cheguem até ele, decidir aquilo que chega, e não se preocupar o que está acontecendo na sala do lado. Se aquela decisão, se aquela sentença que ele prolatou há trinta dias já chegou no conhecimento, digamos, oficial das partes, para que a

partir possa correr o prazo, para que a partir dali possa se interpor recurso, definitivamente se resolveu a situação ou não. Então é muito mais fácil, na maioria das vezes pensar: não, o meu serviço está em dia, porque eu não tenho nenhum processo aqui para decidir, mas ao mesmo tempo ignorar que na sala ao lado, no cartório, esse serviço em dia não é em dia, porque a pessoa que está no lado de lá do balcão está esperando que aquela sentença seja efetivada há meses, então a compreensão da importância de toda essa engrenagem como uma coisa só, né, que para o jurisdicionado é traduzido como a prestação da justiça, é essencial para que o juiz comece a não só a se interessar, mas que comece se inteirar e a intervir nessas atividades todas que acontecem no cartório (M7).

A inovação no âmbito administrativo foi a última habilidade apontada, entretanto foi enfatizado que tal inovação não pode ir de encontro ao disposto na legislação, sob pena de resultar na nulidade processual. As medidas administrativas mencionadas consideradas inovadoras foram no sentido de definição de padronizações de procedimentos para processos de determinados temas que visavam à diminuição do período de tramitação do processo em cartório.

Além da eleição para cargos na AJURIS e no Tribunal de Justiça, o conhecimento jurídico e a competência no aspecto administrativo, outro aspecto que foi mencionado que destaca um magistrado enquanto uma liderança foi a capacidade de mobilizar e interagir com os demais magistrados como exemplificado pelo entrevistado abaixo, de que um magistrado:

[...] precisa ter interação com os colegas, precisa saber reconhecer os demais, não ser aquele sujeito que seja muito vedete, que puxe para si, que fique jogando confete em si mesmo, é um sujeito que saiba reconhecer que o resultado foi trabalho também de outras pessoas. Ele também precisa ser um cara que saiba delegar e atribuir responsabilidades, fazendo um empoderamento, convencendo os seus pares de que eles precisam tomar parte nessa, naquela empreitada, porque aquilo vai ser importante para a melhoria da instituição, então atribui responsabilidades e depois reconhecer o trabalho de todos (M4).

Entretanto o entrevistado M6 manifestou o seu entendimento que a interação entre magistrados deve ser pautada pela predisposição de muito diálogo de modo a minimizar as resistências às propostas dos líderes:

Eu não falei uma coisa bastante importante. Tem que ter um cuidado com a liderança, mesmo as lideranças propositivas, em razão das proposições que faz, podem ser mal-interpretadas, 'mas bah, o que está querendo mudar, o que esse cara está pensando da vida, isso aí é uma idiotice, etc, etc, etc', então elas causam muita reação, então às vezes na magistratura é melhor uma liderança...como é que eu diria, indutiva e não tão propositiva. É melhor uma liderança que não tenha resistências, que implante pequenas modificações, e que nessas pequenas modificações converse exaustivamente com todo mundo, certo, ou seja, é mais importante na magistratura, é muito mais importante na magistratura não ter resistências do que ter iniciativa (M6).

A capacidade de ouvir os demais e de bom trato pessoal também foi apontada:

Às vezes ele é um magistrado exemplar mas ele não tem muita paciência para ficar ouvindo os chatos, sabe aqueles chatos de galocha, e o [...] tem essa capacidade de

ouvir, de compreender, de transmitir sentimentos de cordialidade fraternal que faz com que as pessoas sejam compreendidas e entendidas e tenham carinho pela pessoa, isso é também um ponto que faz com que a pessoa se destaque e que exerça também uma liderança (M9).

A preocupação em propiciar a eficácia das decisões e com a inovação, além da habilidade de agregar outros magistrados e servidores são reflexos do comprometimento do magistrado com a prestação de um serviço público de qualidade, conforme caracterizado na fala a seguir exposta:

Em primeiro lugar são muito comprometidas com a qualidade do serviço público, com a instituição do judiciário, são pessoas que pensam na instituição, pensam não é eu vou ali e faço o meu trabalho, cumprir o meu horário ou fazer aquilo ali e não estou nem aí com o resto. Não, são pessoas que tem uma visão mais ampla, comprometida, em primeiro lugar, né. São pessoas que tem um perfil agregador, também, aonde chegam conseguem aglutinar, agregar as pessoas, são todos...tem muitos ideais, tem muitas idealizações, que nutrem um sentimento de tem esse sentimento pelo judiciário, pelo serviço a população, vem mais além, vêem o outro lado do balcão, é quem está no outro lado, a importância, consegue enxergar isso. Vive e trabalha com esse foco e esse olhar, muitos não tem ou perdem durante. São pessoas também, são criativas, realizadoras, estão sempre na busca de melhorias, o tempo todo, o que pode melhorar. O que mais eu poderia te dizer desses magistrados... muito vocacionados, o pessoal gosta, ama o que faz (M11).

Anteriormente foi exposto que a liderança é uma relação social de influência intencional entre líder e liderados visando o alcance de objetivos, e que o líder obtém a sua autoridade mediante o seu grupo por trazer benefícios tanto para a organização quanto ao grupo. Entretanto alguns respondentes apontaram que há lideranças negativas na instituição que não agregam para a qualificação dos serviços disponibilizados à sociedade, que é “aquela pessoa que desperta o pior nos outros” (M9). A diferença entre as lideranças positivas para a instituição e as negativas foi caracterizada por um dos entrevistados:

Existem líderes na magistratura construtivos, que é gente que apresenta inovações, apresenta projetos, apresentam soluções, apresentam uma nova metodologia de trabalho e que concitam os outros a composição, não é, a lutar por um ideal comum, a fazer o bem às pessoas, existem essa liderança construtiva. [...] Mas também existem lideranças negativas no poder judiciário. Que é exatamente aquelas lideranças que sem projeto, sem uma visão do que se trata a instituição, às vezes apegados simplesmente a um projeto pessoal, individualista, eles fazem a desconstrução da imagem de alguns colegas que têm êxito, têm sucesso e administram pelo falso rigor. O que seria falso rigor, ou seja, cobram dos funcionários, faça isso, faça aquilo, mas não dizem como fazer, exatamente para fazer o funcionário assustado, abrem processos administrativos contra o funcionário não para que aquilo vá resultar em alguma coisa, mas para manter o funcionário ameaçado, de sorte que ele possa cumprir as suas obrigações da forma que ele bem entender, porque ninguém vai o delatar, ... ninguém vai o delatar porque mantém os funcionários assustados então essa é uma liderança negativa, uma liderança que não tem objetivo, tem um mau objetivo. O objetivo é se auto-idolstrar, é um objetivo personalíssimo, para mostrar que faz, que não sei o quê, e, ao mesmo tempo, de destruir o que foi feito ou desconstruir a imagem daqueles que trabalham seriamente. Então existem esses dois tipos de liderança na magistratura, lamentavelmente sim, como deve existir em qualquer organização. Tem gente que trabalha no sentido de

construir, de agregar, e tem gente que trabalha no sentido de destruir, de inventar factóides, de mentir, de enganar, isso existe em qualquer instituição e aqui não ia ser diferente (M6).

As lideranças classificadas como negativas nos termos expostos apresentam semelhança com o exposto por Yukl (1997) sobre as críticas de Musser sobre os líderes carismáticos, no sentido de que estes, conscientemente ou não, instigam uma devoção a si próprios em vez de estimular o benefício dos seguidores e da organização.

O último aspecto apontado que faz com que um magistrado seja reconhecido como uma liderança é a disponibilidade de participar de projetos da instituição e a criatividade:

Também dentro do judiciário, no âmbito interno, dos pares, é aquele que está sempre disponível para coordenar um projeto, ou aquele que é muito criativo, que está sempre pensando uma coisa inovadora, e está vendendo aquela coisa inovadora, e as pessoas às vezes estão aderindo então são lideranças também que se destacam, é uma forma de liderança que existe, isso tem bastante nós temos muitos projetos (M12).

A partir das manifestações dos entrevistados foram identificados os aspectos da compreensão mais ampla de Wart (2003) sobre a liderança na área pública enquanto uma composição do desempenho técnico, da direção interna dos liderados e do direcionamento externo da organização, para uma orientação à realização do serviço público. Igualmente foram identificados alguns dos atributos do líder brasileiro contemporâneo expostos por Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) como a) capacidade de comunicação; b) capacidade de lidar com os liderados; c) legitimidade; d) bom-senso; e) capacidade de agregação. Portanto em que pese o Judiciário gaúcho ser uma burocracia em que apresenta uma forte hierarquia e terem os magistrados grande autonomia para a realização das suas atividades, o reconhecimento de alguns dos magistrados enquanto lideranças pelos demais é fato e ocorre por mais de um motivo.

9.1.6 A influência dos líderes reconhecidos sobre os entrevistados

Da mesma forma em que os entrevistados reconheceram a existência de outros magistrados enquanto lideranças na instituição, todos os entrevistados afirmaram que foram influenciados de alguma maneira por tais colegas. A influência no comportamento dos demais membros de uma organização é um das principais características da liderança. Um dos aspectos destacados foi o exemplo da conduta profissional e do comprometimento com a aplicação da jurisdição, o que pode ser confirmado pela fala do entrevistado abaixo transcrita:

Ah, por vários colegas, fui influenciado por vários colegas. Por exemplo assim, quando se sai em primeiro grau, há desembargadores, que pelo trabalho técnico deles, pela forma de decidir, pela preocupação que eles têm com as pessoas, com a finalidade para que se presta o poder judiciário, influenciam muito na carreira da gente pois a gente olha e diz assim: gostaria de ser como aquela pessoa. Então é a imposição do conhecimento técnico juntamente com a ação, ou seja, se vê que está bem estruturado, se vê que mantém o trabalho em dia, e faz. É alguém que faz, que tem esse finalismo, conhece o finalismo do direito: para que o direito serve? Para fazer o bem às pessoas, não para fazer o mal. Então são lideranças que influenciaram muito. [...] Tem várias lideranças que foram importantes para mim e que eu levei muito em conta, observei muito como faziam os seus trabalhos (M6).

A inovação na gestão das unidades cartorárias foi outro exemplo de influência destacado pelos entrevistados, sendo que a manifestação do entrevistado exposta a seguir exemplifica tal situação:

Sim, colegas que instituíram sistemas de reconhecimento, de gratificação aos seus funcionários, criaram formas alternativas de reconhecimento aos funcionários para estimulá-los já que a nossa lei é meio dura em reconhecimentos em alguns aspectos e esses colegas foram buscar idéias no sentido de estimular os servidores a atingirem as metas. De colegas que desenvolveram iniciativas voltadas a elaboração do planejamento estratégico também das suas unidades de trabalho, de colegas que a própria imprensa noticiava que demonstravam assim uma interação importante com a comunidade e isso tudo serve de exemplo e estímulo para quem está exercendo a magistratura e que vai exercer a magistratura por muitos anos (M5).

Além da influencia no que tange à jurisdição e à gestão, as lideranças identificadas também são importantes para a inspiração dos demais magistrados, como se depreende da exposição de um dos entrevistados:

A influencia sempre existe, principalmente naqueles momentos de, como é que eu posso te dizer, o termo exato não seria uma questão de fraqueza, mas num momento de falta de mobilização, um momento de uma vontade um pouco menor de fazer as coisas acontecerem, então a gente pensa nos exemplos dos outros e no trabalho que os outros desenvolvem, e com isso se motiva para fazer alguma coisa diferente também, então essa disposição de estar sempre atrás de alguma coisa nova, estar sempre preocupado no que pode ser aplicado para melhorar a prestação do serviço e da atividade em si isso vem muito também do exemplo dos demais. Então as vezes a gente pensa olha fulano está fazendo um trabalho assim, assado, e a realidade aqui é um pouco diferente, eu posso adaptar o exemplo dele em tal coisa e tal coisa, então esse exemplo acaba influenciando, o exemplo da liderança dos outros sempre acaba influenciando (M7).

Destaque-se que os entrevistados acima identificados fazem referência à influência pelo exemplo da conduta dos magistrados por eles identificados enquanto lideranças, o que vai ao encontro do exposto por Limongi-França e Arellano (2002) e Yukl (2010) de um líder serve de exemplo para os seus seguidores.

9.1.7 Maneiras de reconhecimento formal e informal dos magistrados líderes

As respostas dadas pelos respondentes acerca se há um reconhecimento por parte do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul indicaram que há formas oficiais e informais para que um magistrado seja identificado enquanto uma liderança. A primeira forma oficial indicada foi a ocupação de um cargo eletivo no Tribunal de Justiça ou na AJURIS. A segunda forma oficial exposta por dois entrevistados (M2 e M4) é a escolha de um magistrado para ser juiz-corregedor, entretanto este entendimento não foi compartilhado por outro dos entrevistados:

Quando ele é escolhido para ser juiz corregedor...ele não é liderança, é um exemplo, né. No sentido que ele que aquela administração acha que ele tem o perfil de juiz que se quer em relação aos demais. O que às vezes corresponde a não ser o melhor. Pela minha experiência já vi muitas gestões com juízes corregedores que na minha avaliação não seriam o padrão, que acho que deve ser de magistrados. Mas tem isso, não deixa de ser um reconhecimento ao trabalho dele ser convidado ir para a Corregedoria (M8).

Outra maneira de reconhecimento formal apontada foi a indicação para ser eleito diretor de foro pela Corregedoria-Geral da Justiça. Entretanto, nas comarcas das entrâncias iniciais e intermediárias o magistrado que assume esse cargo acumula as suas funções com as suas atividades jurisdicionais e recebe um complemento salarial de 5%, considerado baixo por um dos entrevistados para o aumento da carga de trabalho, sendo, portanto, um cargo em que há poucos interessados. A situação é diferente no foro de Porto Alegre, em que o magistrado não exerce a jurisdição:

Tanto que há uma dificuldade, salvo em Porto Alegre, em que o juiz sai da jurisdição. É uma forma de reconhece a liderança. Diretor do foro da comarca da capital é uma liderança. Porque ele tem que organizar o foro em face dos demais colegas. O que não é uma atividade fácil. O diretor do foro é quem tem a atuação sobre...ele é uma espécie de síndico de condomínio, então tu tratar com os teus colegas às vezes os caras não conseguem compreender que não tem funcionário para colocar no teu cartório mas tem para colocar no cartório do outro. Então, quem define isso? A corregedoria em conjunto com o diretor do foro. E isso as vezes é difícil, tu precisa ter muita capacidade de liderança para poder sair desses dois anos de jurisdição aqui em porto Alegre sem uma situação de conflito com os demais colegas. No interior, assim, normalmente os juízes ninguém pede para ser diretor do foro. Normalmente é quando vem a tua vez é um encargo. A direção do foro para os juízes é um encargo. Porque tem toda a representação, tem toda essa questão que tem que administrar vaidades, também, e tem que administrar os funcionários que não estão vinculados especificamente ao cartório, a contadoria, a distribuição, guarda, vigia, limpeza, tudo isso é com o diretor do foro. A gente perde muito tempo nessas questões de direção do foro. Lâmpada, telefone, isso realmente é uma falha do sistema. É uma sobrecarga de trabalho que não é compensada por esses 5% de forma nenhuma (M8).

A quarta maneira oficial indicada de reconhecimento formal de um magistrado líder foi o recebimento de um voto de louvor, que é uma distinção que é anotada na ficha funcional

do magistrado, que não resulta em benefício pecuniário mas é um dos critérios para fins de promoção por merecimento:

Normalmente esses reconhecimentos oficiais se dão por meio daqueles votos de louvor, em que alguém do tribunal, seja por uma atividade jurisdicional, uma decisão que se entenda que deva ser louvável, ou pelo próprio desenvolvimento da atividade jurisdicional em si, né, isso muitas vezes são proposições que decorrem da atividade da Corregedoria, que fez alguma inspeção e que constatou alguma coisa, uma decisão X que tramitou lá no recurso em determinada câmara, a câmara faz uma proposição e isso se dá através do Conselho da Magistratura (M7).

Entretanto o entrevistado M12 expos que tal reconhecimento é decorrência da qualidade de uma sentença proferida e não decorrente do reconhecimento do magistrado enquanto uma liderança em nível da instituição ou na sua unidade jurisdicional.

A existência de formas oficiais de reconhecimento de magistrados de destaque é condizente com o formalismo característico das organizações burocráticas, tendo em vista que a obtenção de tais reconhecimentos é aspecto importante para que sejam viabilizadas as promoções na carreira. Em que pese tal formalismo, o aspecto informal deste tipo organizacional é fato, sendo, portanto, compreensível que ocorra no judiciário gaúcho no que tange ao reconhecimento de lideranças.

Foram apontadas cinco formas de reconhecimento de lideranças na magistratura classificadas como informais. As três primeiras são o convite para: a) participar em comissões de estudos ou projetos criadas em nível do Tribunal de Justiça, da Corregedoria-Geral da Justiça ou da AJURIS; b) palestrar em eventos internos do Tribunal de Justiça ou da AJURIS; c) organizar encontros ou cursos de atualização de magistrados. Estas formas são aquelas que decorrem diretamente do reconhecimento dos seus pares que integram o Tribunal ou a AJURIS.

A quarta forma informal de reconhecimento de liderança foi o que ocorre pela sociedade em que o magistrado está inserido. As falas de dois dos entrevistados expõem como ocorre esse tipo de reconhecimento:

Tem sentenças que têm repercussão social, que vão ao encontro da sociedade, do interesse da sociedade, então essas decisões fundamentalmente ao magistrado se destaque pela tomada de decisões, então essas decisões são valorizadas pela sociedade. E a sociedade identifica esse magistrado como liderança pelo bom trabalho feito, pelo trabalho sério, consciente, identificado, que faz com que as pessoas tenham confiança no Judiciário (M10).

O maior reconhecimento que um juiz líder tem acaba sendo o reconhecimento que vem da própria comunidade, não só do grupo de trabalho onde ele está inserido ali, que normalmente é um grupo pequeno de pessoas, mas na própria comunidade, e isso nas cidades menores é mais fácil de ser alcançado, por que o trabalho do juiz, o trabalho que ele desenvolve, acaba aparecendo mais. [...] Mas eu acho que o maior reconhecimento que o juiz pode ter é o reconhecimento da comunidade, e aí estão inseridos, não só os jurisdicionados, mas os advogados, as pessoas que trabalham lá,

e a maior prova disso são aqueles exemplos que a gente tem às vezes de um juiz que desenvolveu um bom trabalho em determinado lugar, que desenvolveu de fato uma atividade de líder em determinado lugar, fez um grupo de trabalho alcançar resultados diferentes, e tudo mais, e passam cinco, dez, às vezes quinze anos e ele retorna lá ou não retorna lá e as pessoas ainda lembram daquele determinado profissional. Esse para mim é o maior reconhecimento. [...] Entre os bons juízes isso é comum (M7).

Por fim, a última forma de reconhecimento informal é aquela que ocorre por meio dos servidores, partes, advogados, membros do Ministério Público e Defensoria Pública:

Eu acho que o maior reconhecimento é dos liderados, as pessoas com quem tu trabalha. Quem mais me reconheceu foram os servidores com quem eu trabalhei, estagiários, minha equipe. Pessoal do fórum, esse é o reconhecimento. E eles te reconhecem, eles te elogiam, eles querem que tu fique, eles querem que tu continue, eles não querem que tu saia, isso aí é o reconhecimento para mim. E claro, o tribunal também observa isso no momento em que ele te chama para algumas situações. [...] Eles também vêem algumas pessoas e chamam, mas o reconhecimento mesmo é dos advogados, que vem e dizem: 'ah doutora, depois que a senhora chegou nessa vara, bah, o atendimento melhorou, papapá', isso aí que é o reconhecimento, as pessoas que estão ali no balcão também, ou até uma parte: 'olha que atendimento, como está bom aqui, como melhorou as condições'. Ah eu fazia também reuniões com o ministério público, com a defensoria, para a gente não ter atritos, porque normalmente tem. Então não vamos se atritar, não vamos ficar reclamando pelos corredores, traz para mim, eu quero saber, não vamos ficar reclamando por aí eu quero saber e o que der a gente vai resolver o que está acontecendo, então isso ajuda muito.

Dado que a atividade de magistrado não fica restrita à apreciação de processos e que há uma necessária interação com servidores, membros do Ministério Público e da Defensoria Pública, partes e advogados, e membros da sociedade em que estão inseridos, não é inesperado que por parte deles também haja um reconhecimento da capacidade de liderança ou de outros aspectos seus.

9.1.8 Meios pelos quais os magistrados líderes tornam-se conhecidos por seus pares

Os meios pelos quais as ações dos magistrados reconhecidos como lideranças tornaram-se conhecidas pelos magistrados entrevistados foram em sua maioria meios organizados institucionalmente pelo Poder Judiciário: a) rede de e-mails funcionais; b) informativo em papel do Tribunal de Justiça; c) notícias postadas na intranet do Tribunal de Justiça; d) workshops de trabalhos da qualidade, realizadas pelo Programa de Qualidade do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul; e) contato pessoal em encontros de atualização de magistrados; f) banco de boas práticas administrativas, elaborado pela Corregedoria-Geral da Justiça que visa disseminar junto aos magistrados e servidores as iniciativas no âmbito de gestão consideradas bem-sucedidas.

Sobre a divulgação de iniciativas, um dos entrevistados expôs que “muitos colegas desenvolvem boas práticas e se sentem até constrangidos de multiplicar aquilo, o que eu acho um erro, se sentem...daqui a pouco vão ser objeto de críticas de outros colegas” (M5). Tal afirmação reafirma o exposto anteriormente de que há uma grande resistência por parte de setores da magistratura para que algumas práticas sejam modificadas. Além do receio de críticas por parte de colegas, foi exposto que há magistrados que não fazem uma maior divulgação por entenderem que não há nada de relevante a ser divulgado, e que com isso boas iniciativas se perdem:

Então por isso que eu digo como o grupo é relativamente grande, de juízes, e como o estado é muito grande, cento e tantas comarcas, as vezes tem trabalhos excelentes que vem sendo desenvolvidos em lugares que ninguém acaba tomando conhecimento nem o próprio tribunal porque o próprio juiz acha que aquilo é uma coisa muito simplória, que não vale a pena divulgar, que o grupo de trabalho acha que não vale a pena divulgar, e isso acaba não saindo de lá, e aí por uma circunstância de carreira ou outra esse juiz acaba saindo da comarca, o grupo acaba se desmobilizando por alguma outra razão, e essa boa idéia que se desenvolveu durante algum tempo acaba morrendo ali (M7).

Há, portanto, um indicativo de que é preciso que a instituição qualifique a identificação e divulgação para posterior disseminação das experiências e exemplos de liderança dos magistrados para os demais integrantes do Judiciário, de modo a viabilizar a replicação destas e conseqüente qualificação dos serviços prestados à sociedade.

9.1.9 Dificuldades para o exercício da liderança na justiça estadual

Os entrevistados expuseram que o exercício da liderança por parte de magistrados é possível e que efetivamente tal situação ocorre. Igualmente expuseram que há juízes que são reconhecidos pelos seus pares, subordinados, membros do Ministério Público, advogados, partes e pela sociedade como lideranças. Porém o exercício da liderança por parte dos magistrados encontra dificuldades, que podem ser classificadas de ordem estrutural, cultural, de capacidade de diálogo e cooperação entre magistrados.

Há cinco dificuldades apontadas como sendo estruturais do Judiciário, mas que são comuns a qualquer organização pública brasileira. A primeira é a restrição orçamentária para ações que viabilizem o efeito da liderança, o que faz com que os magistrados procurem soluções de baixo custo ou custo zero para que alguma atividade inovadora no âmbito administrativo ou perante a sociedade ocorra. A segunda é a falta de estrutura material. O gasto dos recursos públicos pelos Três Poderes depende de adequação orçamentária dado o alinhamento de despesas com o estabelecido em instrumentos legais de planejamento de

médio e longo prazos, dos limites de gastos expostos pela legislação e pela limitação dos recursos disponíveis no orçamento.

A terceira e a quarta dificuldades estruturais apontadas foram a impossibilidade de escolha dos colegas de trabalhos e a estabilidade dos agentes públicos do Judiciário:

Uma coisa é você ter uma liderança lá na iniciativa privada. A outra é você ter liderança e o exercício da administração na coisa pública. Aqui é bem mais difícil. Primeiro porque você não escolhe com quem trabalha, você trabalha com quem chega, não é. Segundo, no setor público, você tem o grande desafio que é a questão da estabilidade. As pessoas não são movidas por desafios. Elas em princípio têm, até em razão da estabilidade do serviço público, da impossibilidade, pessoalmente no nosso sistema atual, na nossa estrutura, a impossibilidade de crescimento, ela tende a estagnação. Então não poucas vezes você tem essa dificuldade de fazer coisas diferentes, de fazer com que o servidor se envolva nisso (M1).

Sobre a dificuldade da escolha da equipe de trabalho, um dos entrevistados expôs as suas considerações sobre a forma com que atualmente ocorre a seleção para o cargo de escrivão:

No plano da gestão do cartório, a maior dificuldade que nós temos hoje é com a falta do plano de carreira. Tanto quanto o juiz é guindado a um posto de autoridade, e exerce essa autoridade, sendo ele líder ou não, nós temos situação igual no cartório. No cartório nós ainda temos a figura do escrivão, do oficial ajudante, do oficial escrevente, ou seja, até a própria titulação dos cargos é algo absolutamente autoritária. Oficial, por que oficial? Da onde que veio isso? Isso vem lá das ordenações, porque a carreira dos juízes e dos servidores do judiciário, ela foi pensada na perspectiva hierárquica do exército. Então tu tinha o chefe, o coronelão, o coronel que era o juiz, o capitão que era o escrivão, os sargentos que eram o oficial de justiça e todos os oficiais, todos tinham que ter uma titulação. Isso perpassa toda a cultura da instituição. Quanto tu tens autoridades e não servidores, tu começa a ter algumas dificuldades inclusive de liderar essa equipe como uma equipe, que não é o exército. E não tem que ficar cumprindo ordens pela ordem, e sim cumprindo metas, objetivos. Bom, isso faz com que o escrivão, é selecionado a partir do conhecimento técnico que ele tem sobre as questões de direito, sequer de administração, quando a função principal dele não é dizer o direito, e sim administrar uma equipe. E aí tu passa a ter um bacharel recém formado que sabe tudo de direito, e que assume um cartório um cargo de escrivão, o cargo de chefia e liderança, e pega ali um grupo de funcionários as vezes muito mais velhos que ele, e que sempre fizeram aquilo daquela forma. E se ele chegar com a maior da boa vontade às vezes ele vai encontrar dificuldades de querer fazer alguma mudança porque ali sempre se fez da mesma forma. Então a dificuldade que nós temos é estrutural, também. Quando o juiz chega novo ele tem que se afirmar pela capacidade de trabalho mas também tem que ver no escrivão se ele é essa figura de liderança. E se ele não for, ele vai ter que transformar aquele que não é líder em líder, porque ele não pode passar por cima dessa figura porque senão tu desmonta toda uma estrutura organizacional. Então essa dificuldade estrutural do grupo com quem tu trabalha no cartório também é um complicador (M8).

Nas falas acima são identificados os efeitos negativos para o judiciário da existência da personalidade burocrática caracterizada por Motta e Vasconcelos (2006) pelo não alcance das metas organizacionais. Entretanto dada as três características da burocracia (formalismo, impessoalidade e profissionalismo) e em razão do princípio da legalidade, não é possível na

atual configuração das carreiras do judiciário a alteração da forma de seleção dos escrivães. Em tais manifestações também verifica-se que ocorre uma das dificuldades de liderança no setor público brasileiro apontada por Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) no tocante a adoção de mecanismos de motivação dos liderados em razão dos planos de carreiras e das regras pré-definidas de remuneração.

A última dificuldade estrutural para o exercício da liderança por parte de um magistrado é a elevada carga de trabalho, conforme a manifestação de um dos entrevistados:

Eu acho que a nossa carga de trabalho ela influencia bastante, eu acho que as condições ideais do juiz aflorar bem esses traços característicos e conseguir exercer bem uma liderança positiva, ela pressupõe sim uma carga de trabalho proporcional a sua capacidade. Eu acho que quando nós nos deparamos com uma unidade judiciária em que o juiz está extremamente sobrecarregado, por ele ser um líder no seu íntimo, por ter a consciência e a responsabilidade de dar conta desse trabalho, ele vai acabar abrindo mão muitas vezes de realizar várias ações de explorar e de desenvolver essa liderança dele por conta da exigência profissional. Eu acho que esse é uma dos pontos. Então foi isso em [...] o que eu consegui. Em [...] eu tinha uma carga de trabalho proporcional a minha capacidade de responder. E aí eu consegui explorar ao máximo a minha liderança, eu consegui fazer coisas com os meus servidores de envolvimento, de estreitamento de relações, de buscar um espírito de equipe que, por exemplo, hoje eu não consigo mais, onde eu estou. Hoje eu acabo não conseguindo desenvolver, fazer tudo o que eu gostaria, tudo o que eu penso como o ideal, por conta da carga de trabalho (M12).

No que tange as dificuldades culturais, a primeira apontada foi como a visão retrospectiva inerente da atividade do magistrado impacta na atividade-meio:

Essa tradição e esse conservadorismo da justiça por um lado é importante porque dá uma certa estabilidade para a instituição, mas por outro lado, essa nossa estrutura de pensamento de sempre no processo eu acho que, para facilitar um pouco o que estou dizendo, o juiz atua em duas perspectivas. Ele atua na atividade meio e na atividade fim. Na atividade fim que é a jurisdição, ele sempre faz isso de forma retrospectiva, um juiz quando ele examina um caso ele olha para trás, e ele sempre busca apurar como os fatos se passaram a partir das versões das partes, das provas apresentadas, criando sempre retrospectivamente. Isso faz com que ele tenha quase um vício de analisar as coisas sob essa perspectiva do passado, olhando sempre para o passado e tentando encontrar soluções do futuro. Na administração é um pouco diferente disso, tu tem que imaginar um cenário logo adiante, antever esse cenário para então poder planejar e achar as soluções, e nós temos uma dificuldade cultural de fazer esse tipo de pensamento prospectivo. O nosso pensamento é educado para ser retrospectivo (M8).

O impacto desta peculiaridade cultural do Judiciário no planejamento das suas ações é confirmado por Nalini (2006, p. 18-19):

Se o Legislativo foi concebido para agir contemplando o futuro – elaborar a normatividade aplicável a partir de sua edição e para o porvir – e o Executivo administra o presente, o Judiciário é a função do passado. Sua função primordial é reconstituir a ordem das coisas, vulnerada por um descumprimento da lei. Nesse sentido, a mais adequada decisão judicial é aquela suscetível de reelaborar o passado, compondo-o de forma a não se poder mais verificar a vulneração. Como se ela nunca tivesse existido. É o ideal do retorno ao *statu quo ante*. Essa dimensão do tempo atua no sentido de impedir o Judiciário de abrir-se para o futuro. O futuro é um tempo estranho para a Justiça, que com ele não tem intimidade. É por isso que

o juiz tem dificuldade em assimilar idéias como a de presentificação [processo pelo qual se visa antecipar todo o futuro para o presente através do planejamento e estabelecer a vinculação total do futuro àquilo que é planejado no presente].

A segunda dificuldade cultural apontada foi a resistência a mudanças em razão do apego por práticas já consolidadas: “a maior dificuldade geralmente é o medo da mudança. De regra a grande resistência por parte dos servidores e por parte dos próprios colegas é o medo da mudança. Se as coisas são feitas assim há 50 anos, assim deve continuar” (M6). Em uma burocracia a resistência a mudanças é algo esperado tendo em vista ser ela uma organização alicerçada na previsibilidade dos comportamentos dos seus membros, entretanto o apego excessivo as regras e procedimentos consolidados inviabilizam a melhoria dos processos internos e dos resultados alcançados.

Dois dos entrevistados expuseram a existência de uma forte resistência dos próprios magistrados para que haja uma mudança da concepção de que existe uma separação absoluta entre as atividades por eles desenvolvidas e o trabalho desenvolvido pelo cartório:

Eu tenho 21 anos de magistratura e quando eu entrei uma das coisas que mais me chamavam a atenção sempre foi aquela questão: o juiz é do gabinete para cá, os processos aqui, e o problema de lá, do cartório é com o cartório e com o escrivão. Havia uma separação, havia inclusive uma cultura dessa separação. E ela era explícita, ela era dita: problema do cartório é com o escrivão, não é comigo (M1).

Tem muito juiz que resiste à idéia de que a participação do juiz nas atividades administrativas que a gente falava antes tem que ser cada vez mais presente, tem que ser cada vez mais constante, o pessoal resolve usar aquela famosa... ‘não, os problemas do cartório não são problemas meus, eu continuo fazendo o meu aqui, se o meu serviço está em dia e se está demorando lá então é problema do escrivão, ele que se vire’, então a gente nota que há essa resistência, sempre tem (M7).

Tais resistências acabam fazendo com que boas iniciativas tomadas por um magistrado quando ele estava à frente de uma unidade cartorária sejam desarticuladas por quem o substitui:

Eu dizia lá em [...]: a idéia é nós fazermos um plano de gestão, colocarmos isso tudo no papel, a idéia principal de tudo isso é que haja continuidade posterior. Se ficar muito na pessoa que está a frente aqui no judiciário, se ficar muito personalizado, aí o projeto não vai ter alcançado o objetivo maior. Quando houve a transição conversei pessoalmente com o colega que me substituiu, mas pelo o que eu soube nada do que foi construído prosseguiu, algumas pessoas-chaves acabaram se desgostando ao ponto de saírem da comarca e no fim não houve continuidade (M12).

Se não tem aquela pessoa tudo desmorona. Mas isso cansa porque tu vê, e isso é uma coisa que a experiência me mostrou, que agora mesmo que saí, que eu tenho contato com eles, bah, está tudo de volta ao jeito que era. As pessoas não continuam se não tem uma liderança. Então te desmotiva pois tu fez tudo aquilo só que assim ó, cansa também , mesmo que tu fique no local, cansa, porque tu tem que fazer tudo, sabe, eles não...Eu ainda não consegui, assim ó, e isso é uma coisa que eu gostaria, quem sabe um dia aconteça, de motivar uma equipe, e eu sair fora e eles continuassem. O problema que eu vejo que tu sai fora e a coisa cai na mesmice tudo

de novo, a não ser que entre outro juiz com perfil parecido e tal. O pessoal se desmotiva fácil demais. Para tu conseguir fazer a coisa fluir demora, tem todo o trabalho, muitas reuniões, mas para também voltar a tudo o que era é fácil. Olha, e tu também cansa porque tu não dá para tu ficar o tempo inteiro, tu tendo que assumir tudo, cansativo também, mas pode ser que um dia se consiga, né (M11).

Um dos entrevistados enfatizou que tal resistência independe da idade do magistrado ou do seu estágio na carreira:

As dificuldades que nós temos por vezes são os próprios colegas que têm uma visão um pouco diferente, que não aceitam essas mudanças que acham que o juiz não tem que fazer mais do que aquilo que tradicionalmente sempre fez, que é dar as suas decisões, que não tem essa preocupação, digamos assim, com o cumprimento das suas decisões. Então há alguma resistência em setores da magistratura, e não digo aqui, não é questão da idade, tempo de magistratura, porque nós temos assim juízes muito novos que tem uma visão bem diferente, que acham que juiz só tem que dar sentença, que só tem que fazer audiência, que só tem que dar despacho, que não tem que fazer nada mais do que isso, que não tem que se preocupar com gestão, com qualidade, enfim com planejamento, com cumprimento de metas, e assim como nós temos juízes que estão há muito tempo, são bem antigos, desembargadores, se aposentando do tribunal, que têm uma visão mais moderna. Não é questão de idade, é questão mesmo de pensamento de como deve ser montada uma estrutura (M3).

Verifica-se que os entrevistados enfatizaram que as dificuldades culturais elencadas impactam mais na liderança do magistrado no âmbito da sua unidade cartorária, entretanto a resistência de alguns juízes a mudanças propostas por seus colegas acabam refletindo na dificuldade de reconhecimento de lideranças perante os juízes. Neste sentido, dois entrevistados expuseram que tal resistência advém da inveja pela projeção que é conseqüente quando ocorre este reconhecimento:

A magistratura é uma carreira, e como carreira ela traz dois tipos de sentimentos, duas formas de se atuar: há magistrados que quando vêem um bom trabalho rapidamente tentam pegar aquela formatação, pegar aquele trabalho exatamente para auxiliar o seu trabalho, no sentido de olha, que bacana, uma coisa nova, uma coisa que pode funcionar, que pode nos auxiliar, vamos adotar, e há magistrados que agem exatamente no sentido inverso, eles tentam destruir o que foi apresentado, desconstruir de regra, desconstruindo e atacando a pessoa, o autor da idéia, exatamente porque é uma carreira, e eles vislumbram ali que é um concorrente que está se sobressaindo. Então esse é um problema (M6).

E dá muita ciúmeira, também, porque tu começa, o pessoal gosta da tua liderança, e o pessoal fica meio melindrado porque os servidores começam a gostar de ti, mais de ti, e querem que tu fique, tem essas coisas (M11).

Tendo em vista que a magistratura é uma carreira e um dos critérios de avaliação é o merecimento, sendo este mensurado pelas iniciativas tanto na parte jurisdicional quanto na parte administrativa, é compreensível (mas não desejável para a qualificação dos serviços prestados à sociedade) que tais situações ocorram.

Por fim foram apontadas dificuldades no que tange ao diálogo e 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:

A liderança entre juízes não é fácil. Na verdade todo juiz ele assume uma enorme responsabilidade que é correspondida com poder. Este exercício do poder continuado faz do juiz alguém que se sente diferenciado e uma liderança natural. Quanto tu reúne muitas pessoas que são líderes nas suas localidades, tu tem alguma dificuldades em se sobressair, em relação, ou pelo menos, às vezes, mostrar que há outros caminhos. Então em uma reunião de juízes normalmente a gente discute muito, porque todos estão acostumados a dar a última palavra. E é um exercício muito interessante esse, por isso que eu procuro sempre participar da associação, porque para mim é um aprendizado essas reuniões de conselhos, onde cada um dá a sua opinião que não necessariamente é decisão. Alguns não conseguem compreender que quando estamos em um processo de discussão, aquilo que ele diz não é a palavra final, é a opinião dele, e a partir dali nós podemos construir uma decisão conjunta, por maioria ou por consenso. Quem está acostumado a dar a palavra final às vezes tem alguma dificuldade disso, eu acho que essa pode ser uma dificuldade (M8).

Outra dificuldade exposta foi a falta de colaboração entre magistrados em razão do não interesse em participar da solução de problemas de ordem administrativa:

Magistrados assim ó, nunca nenhum chegou e me disse assim ó, ‘eu não quero aderir, eu não acredito’, nunca disseram, mas no fundo era isso. Por que era assim: ‘então tá, tu faz o que tu queres’, tipo...tu vias um descrédito, não impediam mas tu via que nitidamente não acreditavam. E seria muito importante que todos os magistrados estivessem reunidos e participassem porque quando a gente faz uma coisa dessa natureza tem muito trabalho, eu me envolvi muito, e eram reuniões com oficiais de justiça, com escrivães, pois eles tinham reivindicações, para melhorar, ajustar, porque tem entre eles também problemas de relacionamento. Oficiais de justiça tem normalmente problemas com o cartório, na questão dos mandados, para entregar, do atraso, é culpa do cartório...e fica um jogando para o outro. Para harmonizar tem que reunir, abrir a palavra, deixar eles, enfim, é um trabalho. Então muitos colegas não querem porque a gente já tem muito trabalho, realmente, a gente tem pilhas e pilhas, milhares de processos e ainda tu tem que dedicar tempo para isso, reuniões mensais como eu fazia com a minha vara, depois na direção eu fazia com esse povo todo, eu fazia com os escrivães, com os oficiais de justiça, eu fazia com os da segurança, porque dava problema de segurança com os guardinhas lá embaixo, com o pessoal da limpeza, era assim porque tu tinha que até para tu teres um quadro de todo o fórum, de todos os problemas, de todas as reivindicações, para tentar que o pessoal mais tranqüilo, o pessoal se motivar, é trabalhadeira. E se os juízes ajudassem os outros ia ser muito mais fácil. Inclusive tinha reuniões entre os juízes, aí não vão, não aparecem, então é assim, não negam mas também não ajudam em nada e não estão nem aí. E seria muito bom se ajudassem. Porque é cansativo, desgasta, não tem como ficar muito tempo sozinha (M11).

Tendo em vista a autonomia para o exercício das suas atribuições definidas constitucionalmente e pela legislação em vigor fica clara a necessidade de engajamento dos magistrados na qualificação da prestação jurisdicional dada à sociedade, sendo que tal atitude deve decorrer do interesse em efetivamente colaborar para que haja uma cooperação, mínima que seja, entre os juízes.

9.1.10 Necessidade de formação em liderança para os magistrados

À exceção do entrevistado M10, todos os demais onze magistrados responderam que identificam a necessidade de uma formação em liderança para a magistratura gaúcha. Entretanto foi verificado nas falas dos entrevistados que tal formação deveria ocorrer para qualificar a relação entre juiz e seus subordinados hierárquicos e não a liderança perante os seus pares ou a sociedade.

A necessidade de formação em liderança foi relacionada com outros conhecimentos que os entrevistados entenderam ser importantes para a qualificação do exercício da função jurisdicional. Um conhecimento que foi mencionado por cinco dos entrevistados (M2, M3, M12, M11 e M7) é a necessidade de aprimoramento em conhecimentos na área de gestão, como é exemplificada pela fala de um dos entrevistados: “O juiz não é preparado para administrar. Não é preparado para trabalhar esses outros aspectos que não os aspectos jurídicos. Nós não somos exigidos em relação a isso nos concursos e a nossa preparação não é voltada para isso” (M3). Também foi apontada pelos entrevistados M2, M8, M11 e M12 a necessidade de obtenção de conhecimentos em gestão de pessoas, especialmente na parte de motivação dos subordinados. Um dos entrevistados afirmou que tais conhecimentos deveriam ser cobrados inclusive na etapa de seleção dos magistrados:

Por exemplo, quantos concursos que existem aí que exigem do candidato conhecimento de várias ciências, de várias disciplinas, então o sujeito para fazer concurso para auditor fiscal da receita ele tem que ter noções de direito, ter noções de matemática financeira, tem que ter noções de economia, por que para fazer concurso para juiz a pessoas precisa ser habilitada e qualificada só nas ciências jurídicas? Eu acho que isso passa também pela exigência de uma qualificação profissional lá no início, olha: ó, quer ser candidato a juiz, bom, precisa ser formado em direito, com bom, com ótimo conhecimento das ciências jurídicas, mas tu precisa ter também noções de administração, pois a atividade que tu vai desenvolver não é só pegar processo e julgar se o pedido precisa ser acolhido ou não, de estabelecer aquele silogismo lá da lei, do fato, valor e norma, etc, etc, tu vai precisar ter uma compreensão para poder organizar a unidade onde tu vai trabalhar e conduzir esse grupo aí aos resultados (M7).

Kotter (2000) expôs a relação de complementaridade entre gerenciamento e liderança, portanto não é surpreendente que haja a menção destes conhecimentos relacionados à administração quando os entrevistados foram questionados sobre liderança. Neste sentido o último concurso para magistratura estadual inseriu na terceira etapa a necessidade de boa avaliação em temas relativos à administração judiciária. E de modo a enfatizar a importância existente entre a atividade jurisdicional com a atividade administrativa, o CNJ definiu como

uma das metas prioritárias para o Judiciário nacional em 2010 a promoção de “cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados, priorizando-se o ensino à distância” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2011, p. 217). O Tribunal de Justiça atingiu essa meta no ano de 2010 ao treinar 482 magistrados (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2011).

Quando questionados sobre o momento da carreira em que tal formação deveria ocorrer as respostas foram variadas. Um dos entrevistados expôs que tal formação deveria ocorrer após algum tempo de período da magistratura: “Eu acho que o juiz tivesse pelo menos cinco anos de experiência na magistratura. No mínimo isso. Seria uma experiência acumulada, um juiz em torno dos 30 anos, 32, 33 anos. Cinco anos de experiência na carreira seria o momento adequado para se fazer um treinamento” (M6). Porém outros sete entrevistados (M4, M5, M7, M8, M9, M11 e M12) entendem que tal capacitação deve ocorrer desde o início da carreira do magistrado, entendimento esse que tem a sua importância exemplificada na fala a seguir:

Eu acho que esta questão do momento de fazer essa apresentação e esse contato é fundamental porque depois que ele ingressa na carreira, ele começa a criar a imagem do juiz ideal do ponto de vista dele, e se ele criou essa imagem de juiz ideal do ponto de vista dele que não coincide com aquilo que se fala de liderança ele não vai mudar depois, não vai ser uma palestra, uma dissertação de mestrado que vai fazer ele mudar a opinião dele (M12).

Em relação à capacitação em liderança e demais temas correlatos, os entrevistados M2, M4, M6, M7, M11 e M12 alertaram da necessidade que os ministrantes tenham a capacidade de contextualizar tais conhecimentos para a realidade e a peculiaridade da atividade de magistrado. A fala a seguir resume tal alerta:

Eu acho que é fundamental que essa capacitação seja feita por juízes porque a nossa atividade é muito peculiar. Não adianta, se trazer alguém de fora, do âmbito privado, nós vamos ter alguém que só vai motivar o pessoal. Nós tivemos experiência assim, eu já fui a um encontro de juízes e o tema era administração judiciária, e os palestrantes eram mais motivadores, o pessoal gostava, ficava motivado, mas voltava para casa sem colocar aquilo na prática do seu dia a dia e aquilo lá ficava adormecido, esquecido. Então é preciso que venha alguém que saiba qual é a nossa realidade e que saiba fazer essa ligação entre essas questões teóricas com as nossas questões práticas. Mas eu acho importante também que venham também profissionais de outras áreas que possam ampliar o conhecimento como um todo, né. Eu acho que isso também é fundamental (M12).

Desde a década de 1960 com a abordagem dos estilos de liderança há a realização de treinamentos em liderança, cujo foco está na adoção pelos seus participantes das principais características comportamentais indicadas para os líderes. Oliveira, Sant’Anna e Vaz (2010) expõem que é possível a existência de atividades de desenvolvimento de liderança no setor

público, desde que haja uma conciliação entre a obtenção de conhecimento teórico com a sua aplicação em situações práticas na realidade do aluno. Neste sentido Bacon (1999) sugere algumas etapas para o desenvolvimento de líderes na área pública: comprometimento da alta administração; realização de cursos que envolvam atividades práticas; aplicação da avaliação de desempenho 360º; participação em projetos especiais que viabilizem a aplicação do conhecimento adquirido e por fim a realização de avaliações da liderança exercida a partir de indicadores definidos.

No que tange à formação de lideranças no setor público reforça-se o cuidado apontado pela OCDE de que não existe um modelo universal e ideal de liderança do setor público em razão da diversidade entre realidades distintas. E igualmente é importante que seja exposta novamente o alerta de Bergamini (2009) de que não é possível uma mudança comportamental completa de alguém uma vez que os traços mais autênticos da sua personalidade não podem ser alterados. Portanto para que haja o desenvolvimento de lideranças dentre os magistrados que consigam viabilizar a implementação do mapa estratégico é necessário uma atividade que contemple as peculiaridades da atividade do juiz e as características dos participantes de uma ação desta natureza.

9.2 CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS

A partir das dez categoriais iniciais foram organizadas as três categoriais intermediárias de análise descritas nas seções seguintes.

9.2.1 A liderança esperada no Judiciário gaúcho

A primeira categoria intermediária é resultante do agrupamento de quatro categoriais iniciais: “o que caracteriza um líder”; “a importância da existência de líderes para o Judiciário gaúcho”; “relação entre liderança e magistratura”; e “impacto do CNJ na administração judiciária”. Tal categoria possibilita a verificação de importantes aspectos da liderança esperada que seja exercida no Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. O primeiro é que todos os entrevistados entenderam que a existência de líderes no judiciário é algo importante para qualificar a prestação jurisdicional oferecida à sociedade. O segundo aspecto é que tais lideranças devem ter algumas habilidades: ser inovador e criativo; ter grande conhecimento técnico sobre o trabalho a ser realizado; ser capaz de mobilizar o seu grupo de trabalho através do conhecimento dos seus membros e da definição de objetivos claros de serem

alcançados; e não deixar que a posição na hierarquia da organização inviabilize o exercício da liderança.

O terceiro aspecto que foi verificado é que em que pese não haver unanimidade entre os respondentes de que a liderança é algo inerente à magistratura, os entrevistados identificaram algumas situações em que é exigido que um juiz exerça um papel de liderança: perante a sociedade em que atua e junto aos servidores da justiça que estão subordinados hierarquicamente. A importância da liderança no contexto administrativo foi aumentada a partir de 2005 com a criação do Conselho Nacional de Justiça e dos conteúdos das suas normatizações e ações que visaram qualificar a administração judiciária em nível nacional, em que pese ter havido manifestações de restrições sobre a atuação do órgão.

9.2.2 O reconhecimento de líderes dentre os magistrados gaúchos

A segunda categoria intermediária de análise possibilita identificar o que propicia o reconhecimento de lideranças dentre os magistrados do Rio Grande do Sul pelos seus pares. Ela é formada pelo agrupamento das seguintes categorias iniciais: “o que faz com que um magistrado seja reconhecido como um líder pelos seus pares”; “a influência dos líderes reconhecidos sobre os entrevistados”; “maneiras de reconhecimento formal e informal dos magistrados líderes”; “meios pelos quais os magistrados líderes tornam-se conhecidos por seus pares”.

A partir da análise das categorias iniciais descritas verifica-se que existem magistrados que são considerados líderes pelos seus pares, e que tais lideranças influenciam os demais colegas no desempenho das suas atividades profissionais a partir do exemplo tanto no aspecto jurisdicional quanto no âmbito administrativo. O conhecimento das ações destes magistrados dá-se principalmente pela divulgação institucional do Poder Judiciário gaúcho, como sites, informativos, e-mails e eventos.

O agrupamento das análises de duas categoriais iniciais, “o que faz com que um magistrado seja reconhecido como um líder pelos seus pares” e “maneiras de reconhecimento formal e informal dos magistrados líderes”, possibilita a identificação de sete situações que propiciam o reconhecimento de magistrados como lideranças pelos seus pares:

1. Eleição para cargos eletivos na Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul ou no Tribunal de Justiça;
2. Escolha para ser juiz-corregedor;

3. Escolha para ser diretor do foro;
4. Recebimento de um voto de louvor;
5. Receber convites para participar de comissões de estudos ou de projetos organizados pelo Tribunal de Justiça, pela Corregedoria-Geral da Justiça ou pela AJURIS;
6. Ser convidado para palestrar em eventos internos do Tribunal de Justiça ou da AJURIS;
7. Participar da organização de encontros ou cursos de atualização de magistrados.

Além destas situações que formalizam o reconhecimento de um magistrado enquanto uma liderança pelos seus pares, tais magistrados devem ter alguns atributos pessoais:

1. Capacidade de julgar um número de processos que evite o acúmulo de feitos nos gabinetes;
2. Demonstração de grande capacidade profissional na inovação da aplicação do Direito em sentenças que sejam reconhecidas positivamente pela sociedade por resolverem ou minimizarem conflitos sociais;
3. Existência de três habilidades que possibilitem a qualificação da gestão administrativa das unidades jurisdicionais: superação de problemas; capacidade de trabalhar em grupo com os servidores; e inovação a partir da organização das rotinas e processos de trabalho;
4. Capacidade de mobilização e interação com os demais magistrados para minimizar a resistência para a construção conjunta de resoluções de problemas;
5. Capacidade de ter um bom trato pessoal com os demais magistrados e servidores;
6. Demonstração de comprometimento com a prestação de um serviço público de qualidade;
7. Disponibilidade na participação de projetos.

Ademais, os magistrados são reconhecidos enquanto lideranças na instituição pela sociedade a partir de convites para manifestações públicas em palestras ou na imprensa sobre

temas jurídicos e pelos servidores e demais usuários do judiciário (partes, advogados, promotores e defensores públicos) através de elogios ao trabalho desenvolvido.

9.2.3 Aspectos a serem qualificados no exercício da liderança pelos magistrados

A terceira categoria intermediária decorre do agrupamento de duas categoriais iniciais, “dificuldades para o exercício da liderança na justiça estadual” e “necessidade de formação em liderança para os magistrados”. A análise destas duas categorias possibilita a identificação de aspectos da liderança exercida pelos magistrados que necessitam ser qualificados para que haja um acréscimo nos serviços prestados pela Justiça do Rio Grande do Sul.

A partir das manifestações dos entrevistados foram identificadas dificuldades de ordem estrutural, cultural, de capacidade de diálogo e cooperação entre magistrados. As dificuldades de ordem estrutural (restrição orçamentária, falta de estrutura material, impossibilidade de escolha dos colegas de trabalhos uma vez que os mesmos são selecionados via concurso público, estabilidade dos agentes públicos e elevada carga de trabalho) são situações que praticamente estão fora da ingerência de um ou de poucos líderes pois decorrem de situações que são dadas pela lei, pela ampliação da judicialização de litígios e pela limitação dos recursos públicos. A minimização de algumas destas dificuldades, especialmente no tocante a recursos materiais e financeiros, necessariamente passa por uma articulação política junto aos demais Poderes.

Entretanto as demais dificuldades identificadas nas falas dos entrevistados de ordem cultural e de relacionamento são dificuldades que podem ser minimizadas a partir de ações propostas pela instituição. No que tange aos aspectos culturais foi destacada uma forte resistência para que mudanças ocorram tanto na compreensão da importância da integração entre área meio e área fim quanto na adoção de práticas administrativas que qualifiquem a aplicação da jurisdição. Em princípio tais resistências podem ser minimizadas a partir da ampliação das ações desenvolvidas atualmente de divulgação dos resultados positivos da adoção das boas práticas no âmbito administrativo, e das atividades de qualificação em administração judiciária, que englobam temas indicados pelos entrevistados como importantes para o desempenho da atividade de magistrado: liderança, gestão, motivação e gestão de pessoas.

9.3 CATEGORIA FINAL: A LIDERANÇA EXERCIDA PELOS MAGISTRADOS GAÚCHOS

A partir da análise das três categorias intermediárias foi possível identificar alguns aspectos desenvolvidos pela liderança exercida pelos magistrados gaúchos. Verificou-se inicialmente que é exigido que os magistrados tenham um papel de líder em duas situações: perante a sociedade e perante os subordinados. Entretanto os magistrados também exercem liderança perante os seus pares, dado que os entrevistados reconheceram a existência de lideranças dentre os seus pares e que elas os influenciaram na sua atividade profissional, especialmente por proporcionarem exemplos na interpretação da lei e na adoção de medidas administrativas que viabilizam a efetivação das decisões nos processos. A influência pelo exemplo é uma das características de um líder conforme Limongi-França e Arellano (2002) e Yukl (2010).

Outro aspecto verificado é que os atributos genéricos característicos de um líder identificados pelos entrevistados são verificados nos magistrados por eles apontados como lideranças. A inovação e criatividade são verificadas na solução de problemas, principalmente no aspecto da gestão e das restrições orçamentárias. O grande conhecimento técnico sobre o trabalho é identificado nos casos de conhecimento sobre o Direito e sua aplicação na solução de casos concretos e sobre a capacidade de julgar um grande número de processos de modo a evitar o acúmulo de trabalho. A capacidade de um líder de organizar, coordenar e auxiliar na realização de atividades é uma das características apontadas por Yukl (2010).

A capacidade de mobilização de um grupo e de definição de objetivos claros é verificada principalmente no âmbito administrativo quando o magistrado participa ativamente na gestão das atividades cartorárias e da motivação dos servidores apesar da impossibilidade de oferecimento de estímulos financeiros. Entretanto, tal capacidade de mobilização ocorre também perante os demais magistrados, uma vez que um magistrado que consegue mobilizar outros colegas consegue reconhecimento suficiente a ponto de ser eleito para cargos na AJURIS e no Tribunal de Justiça, ser indicado para algum cargo de destaque (juiz-corregedor ou diretor do foro) ou ser convidado a participar de projetos ou atividades realizadas nestas organizações. Conforme Limongi-França e Arellano (2002), Jackson e Parry (2010), Parry e Bryman (2006) e Motta (2009), um elemento basilar da liderança é a capacidade do líder em mobilizar um grupo de pessoas para a realização de objetivos definidos. E a liderança é melhor aceita quando o líder é eleito (YUKL, 2010).

Ainda no que tange ao relacionamento com os colegas, os magistrados reconhecidos como lideranças demonstram uma predisposição ao diálogo de modo a minimizar as resistências ao que é proposto e uma capacidade de convencimento de colegas que pela natureza da função se manifestam terminantemente pela solução de conflitos sociais, a eles competem as decisões de tais situações. Tais habilidades condizem com o exposto por Heifetz e Laurie (1997 *apud* SCHWELLA, 2005) de que para que ocorra o exercício da liderança no setor público é preciso que haja o apoio às opiniões, críticas e sugestões e que haja a possibilidade de que os integrantes de uma organização participem na identificação e solução dos problemas. E com o exposto por Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) que apresentam como alguns dos atributos de um líder público brasileiro contemporâneo o bom-senso, a existência de um espírito de corpo e a capacidade de agregação.

Também foi verificado que entre os magistrados não há uma relação entre a liderança exercida por um juiz com a posição hierárquica do cargo ocupado, pois um magistrado de uma entrância ou instância inferior pode, pelo seu conhecimento jurídico, em razão das experiências bem-sucedidas no aspecto de gestão ou por possuir determinados atributos, ser reconhecido como uma liderança por magistrados com mais tempo de carreira – e conseqüentemente em uma posição hierárquica superior. A partir dos relatos depreende-se que a ocupação de um cargo eletivo é um reconhecimento de alguma liderança exercida pelo eleito, e não que ele começa a exercer uma liderança a partir da sua eleição. Em que pese as observações de Wart (2003) e de Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) de que no setor público há uma influência do cargo ocupado pelo líder, Jackson e Parry (2010), OCDE (2002) e Yukl (2010) expõem que não há uma necessária relação entre hierarquia e liderança no contexto organizacional.

Todos os entrevistados afirmaram que a existência de líderes no judiciário gaúcho é importante para qualificar os serviços prestados pela organização à sociedade, de modo a atender a crescente demanda, confirmando a importância da existência de lideranças para o sucesso das organizações apontada por Bass (1990a) e OCDE (2002).

A partir destas verificações pode-se inferir que a liderança exercida pelos magistrados gaúchos converge com o apontado por Wart (2003, p. 221) de que no setor público a “liderança é uma composição do desempenho técnico, da direção interna dos liderados e do direcionamento externo da organização, para uma orientação à realização do serviço público”. Entretanto os entrevistados M6 e M9 alertaram que existem no Judiciário lideranças que não têm como objetivo qualificar os serviços prestados à sociedade, mas sim obter auto-promoção

e impedir que as ações consideradas positivas desenvolvidas por outras lideranças consigam lograr êxito.

Além da atuação de tais lideranças negativas, foram identificadas outras dificuldades para que ocorra o exercício da liderança entre os magistrados. Os entrevistados M6, M11 e M12 explicitaram que a inveja pela projeção das lideranças é algo que ocorre e que tal é causa da descontinuidade e de impedimento da adoção e da divulgação de medidas ou ações que poderiam qualificar a prestação jurisdicional. Tendo em vista que a promoção na carreira não ocorre somente pela antiguidade, há também a promoção por merecimento, o reconhecimento de iniciativas de outros proporciona uma maior projeção destes na instituição, o que influencia positivamente nas suas ascensões na carreira.

Outra dificuldade identificada para que ocorra a liderança entre magistrados são as dificuldades estruturais como carência de recursos, processo seletivo que não tinha uma preocupação maior com a identificação de capacidade de gestão dos candidatos a juízes, restrições orçamentárias, dentre outras situações que são definidas por lei e que estão fora da discricionariedade dos magistrados.

A última dificuldade verificada foi a grande resistência a mudanças em razão de um aspecto cultural que é que ao magistrado compete exclusivamente apreciar os processos que lhe são distribuídos, e que a ele não cabe uma participação ativa nos aspectos de gestão, tanto em nível da instituição quanto nos foros e nas próprias varas e gabinetes. Aliada a esta concepção que foi exposto que durante muito tempo ficou arraigada está uma forte resistência a mudança desta postura por haver uma parte da magistratura que concorda com tal concepção. A resistência a mudanças é algo típico de uma organização burocrática (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004). Embora Schein (2009) exponha que é papel do líder corrigir elementos disfuncionais de uma cultura de modo a proporcionar a sobrevivência da organização, Cavedon (2004) alerta que mudanças culturais em organizações não ocorrem a partir das relações de causa e efeito por envolver um processo complexo de aprendizagem continuada dos seus membros. A mesma observação da necessidade de uma mudança de comportamentos para que ocorra uma mudança cultural no setor público é feita por Guimarães (2000). A pressão da sociedade por mudanças dos serviços prestados pelo Judiciário e as exigências do Conselho Nacional de Justiça para que ocorram mudanças desta concepção de que ao juiz cabe somente a apreciação de processos são importantes estímulos para que tal mudança cultural ocorra.

Outro aspecto que pode auxiliar nesta mudança é o aumento das divulgações das realizações de lideranças bem-sucedidas entre os magistrados promovidas pela própria

instituição. E assim como a realização de capacitações em temas que os entrevistados identificaram como necessários para qualificação das suas atividades, e que complementam a formação estritamente jurídica que eles têm: liderança, gestão, gestão de pessoas (especialmente motivação). Compreende-se a identificação das necessidades de formação em liderança e em gestão a partir da complementaridade entre os dois assuntos exposta por Kotter (2000).

A formação de líderes no setor público é algo possível de ocorrer conforme Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010), Amaral (2006) e OCDE (2002). Entretanto tal formação necessita estar contextualizada com a realidade da atividade profissional dos participantes do curso, ter claro o perfil do líder pretendido, assegurar uma formação contínua e receber o respaldo do topo hierárquico da instituição de modo a possibilitar o desenvolvimento de novas lideranças (OCDE, 2002; BACON, 1999).

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como tema a liderança no setor público, tema este pouco explorado em estudos nacionais, ainda mais se considerado a entidade estatal pesquisada, o Poder Judiciário. Além de ser um Poder de Estado, o Judiciário é uma instituição pública que presta um relevante serviço, que é a prestação da tutela jurisdicional que garante direitos individuais e coletivos e arbitra conflitos sociais. Entretanto tal organização pública nos últimos anos tem sido alvo de críticas em relação à sua capacidade de atendimento da demanda em níveis satisfatórios. Apesar do serviço prestado pelo Judiciário possuir uma peculiaridade em relação aos serviços prestados pelos demais Poderes – em tese metade dos usuários saem satisfeitos com a tutela jurisdicional (a parte que tem o seu interesse contemplado) – a demora no julgamento dos processos em muitos casos faz com que a tutela jurisdicional prestada não alcance o resultado almejado pela parte vencedora, pois a situação fática já alterou-se por demais desde o ingresso da petição inicial. Por certo que o processo judicial por si só é uma atividade que não pode ser acelerada em demasia pois a apreciação de conflitos requer algum tempo, inclusive para que os demandados exerçam o direito de ampla defesa, mas várias pesquisas no início dos anos 2000 comprovaram que, ao menos, parte da sociedade não estava satisfeita com o Judiciário.

As causas para a crise da justiça são complexas e algumas têm origem fora do judiciário, como, por exemplo, a má redação legislativa, o desaparecimento dos órgãos policiais e do sistema carcerário e a limitação de recursos financeiros, entretanto há outras situações que podem ter suas origens ou efeitos minimizados a partir de mudanças que venham a ocorrer dentro do Judiciário, mudanças estas que não passam somente pela adoção de novas rotinas administrativas, mas que envolve também uma mudança da compreensão do papel do magistrado para que a instituição mude para a melhor. Alguns dos entrevistados expuseram que existe uma forte concepção de que ao magistrado compete somente apreciar processos isolado em seu gabinete, e de que não é necessário que ele interaja com os seus subordinados hierárquicos e com colegas magistrados. Porém tal concepção não é mais condizente em um contexto em que há uma forte pressão externa – da sociedade e mais precisamente pelo Conselho Nacional de Justiça – e interna para que haja uma qualificação dos serviços prestados à sociedade. E para que o Judiciário consiga atender a tais anseios e exigências, é que decorre a necessidade para que haja lideranças nesta instituição para que tais mudanças ocorram. Bass (1990a), Yukl (2010), Schein (2009) e Kotter (2000), dentre outros, expõe que a existência de lideranças é fator importante para que mudanças ocorram nas

organizações. Claro que mudanças importantes podem ocorrer sem líderes, porém tais mudanças são facilitadas pelos líderes em razão da influência destes sobre os comportamentos dos demais membros da organização.

Dado que no Judiciário o magistrado é um ator organizacional que possui grande poder para que haja a legitimidade lideranças entendeu-se pertinente no presente estudo conhecer o que faz com que um magistrado obtenha o reconhecimento de seus pares enquanto um líder. Por certo que o estudo não se propôs a ser taxativo e generalizar os seus resultados para todas as organizações públicas, porém ele possibilitou a compreensão de elementos interessantes de uma realidade específica que é a justiça estadual do Rio Grande do Sul. A partir de entrevistas com 12 magistrados que estão em todas as etapas na carreira de juiz, para que fosse possível identificar o que faz com que um magistrado da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul seja reconhecido como um líder pelos seus pares, foram definidos quatro objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico era o de investigar a compreensão dos magistrados acerca das características de um líder e a importância atribuída à sua existência na Justiça Estadual do Rio Grande do Sul. A partir das entrevistas realizadas verificou-se que todos os entrevistados entenderam que a existência de líderes é algo importante para o judiciário gaúcho qualifique os serviços prestados à sociedade. O conjunto de respostas dadas possibilitou identificar que um líder deve ter algumas habilidades: a) ser inovador e criativo; b) ter profundo conhecimento técnico sobre o trabalho a ser realizado; b) ser capaz de mobilizar os subordinados e colegas através do conhecimento destes participantes; c) ser capaz de definir de objetivos claros de serem alcançados; e d) ser capaz de não se deixar influenciar pela posição hierárquica ocupada na organização para implementar mudanças.

O segundo objetivo específico era identificar se há situações em que é exigido que um magistrado assuma um papel de líder. Foram identificadas duas situações em que é exigido que um magistrado tenha uma postura de liderança: perante a sociedade e perante os servidores que trabalham para o magistrado. A liderança perante a sociedade ocorre quando o magistrado é chamado a participar na articulação na implementação de algumas políticas públicas ou a se manifestar genericamente sobre temas que estão sob sua apreciação ou sobre os direitos dos cidadãos. Já a liderança perante os servidores decorre do fato do magistrado ser o responsável pela adequada coordenação e fiscalização das atividades administrativas desenvolvidas no cartório. Por ser ele o cargo máximo de uma unidade de trabalho, a ele está sendo cada vez mais exigido que assuma um papel não só de chefia mas também de liderança para que seja possível a qualificação dos serviços prestados à sociedade.

O terceiro objetivo específico era verificar se os magistrados reconhecem líderes dentre os seus pares. Novamente ocorreu unanimidade entre os entrevistados no sentido de que não só reconheceram outros magistrados enquanto lideranças mas também foi verificado que tais lideranças influenciaram os entrevistados através do exemplo dado quando do exercício da jurisdição ou da realização de ações positivas e inovadoras no âmbito administrativo. A influência dos demais membros da organização pelo exemplo é uma das características da liderança (YUKL, 2010).

O último objetivo específico era verificar se os magistrados identificam uma necessidade de formação específica em liderança. Somente o entrevistado M10 entendeu não ser necessária uma formação desta natureza aos magistrados. Os demais 11 entrevistados entenderam que tal formação é importante dada as peculiaridades da função exercida, que envolve uma necessária interação com subordinados, colegas e a sociedade, porém destacaram que também identificam uma necessidade de formação em outros temas que são correlatos à liderança: gestão de pessoas (especialmente motivação) e gestão. Conforme Kotter (2000) existe uma complementaridade entre gestão e liderança. Sete dos entrevistados manifestaram que tal capacitação deveria ocorrer no início da carreira do magistrado, período em que o magistrado iniciando a sua formação. Foi exposto que tal formação deve ser contínua, da mesma maneira como ocorre o constante aprimoramento em conhecimentos jurídicos, e estar contextualizada com as peculiaridades da atividade de juiz e as condições de trabalho existentes no judiciário gaúcho. Entretanto no tocante ao desenvolvimento de lideranças, em que pese a sua possibilidade de ocorrer no setor público conforme o exposto por OCDE (2002), Bacon (1999), Amaral (2006) e Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010), faz-se necessária a ressalva realizada quanto aos efeitos dos treinamentos em liderança de que não é possível uma mudança comportamental que contrarie os traços autênticos da personalidade do indivíduo (BERGAMINI, 2009).

A partir da realização dos quatro objetivos específicos alcançou-se a realização do objetivo geral. O reconhecimento de um magistrado pelos seus pares no judiciário gaúcho ocorre a partir de situações em que há destaque perante a classe e pela existência de alguns atributos pessoais. Foram identificadas sete situações em que viabilizam o reconhecimento de um magistrado enquanto uma liderança: a) ser eleito para cargos eletivos na Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul ou no Tribunal de Justiça; b) ser escolhido para ser juiz-corregedor; c) ser escolhido para ser diretor do foro (especialmente em Porto Alegre); d) receber um voto de louvor; e) receber convites para participar de comissões de estudos ou de projetos organizados pelo Tribunal de Justiça, pela Corregedoria-Geral da Justiça ou pela

AJURIS; f) ser convidado para palestrar em eventos internos do Tribunal de Justiça ou da AJURIS; g) participar da organização de encontros ou cursos de atualização de magistrados.

O exercício da liderança depende também do poder que o líder tem em razão do conhecimento técnico e da sua autoridade formal, especialmente quando se trata de liderança no setor público (YUKL, 2010; WART, 2003). Tal situação é valorizada ainda mais em uma burocracia, dado o formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo característicos deste tipo de organização. Porém não há uma relação direta entre posição hierárquica e o exercício da liderança, tanto que das sete situações acima expostas, somente três estão relacionadas ao exercício de cargos. A legitimidade de um líder mediante a eleição pelos demais membros da organização é exposta por Yukl (2010). As demais situações decorrem do reconhecimento do conhecimento jurídico ou sobre a sua capacidade de gestão (cujas realizações acabam propiciando a efetivação dos efeitos das decisões judiciais).

Além destas situações, foi identificado que para um magistrado ser reconhecido pelos seus pares enquanto uma liderança ele deve ter alguns atributos pessoais: a) capacidade de julgar um número de processos que evite o acúmulo de feitos nos gabinetes; b) demonstrar ter uma grande capacidade profissional na inovação da aplicação do Direito em sentenças que sejam reconhecidas positivamente pela sociedade por resolverem ou minimizarem conflitos sociais; c) ter três habilidades que possibilitem a qualificação da gestão administrativa das unidades jurisdicionais: superação de problemas, capacidade de trabalhar em grupo com os servidores, e inovação a partir da organização das rotinas e processos de trabalho; d) ter capacidade de mobilização e interação com os demais magistrados para minimizar a resistência para a construção conjunta de resoluções de problemas; e) ter um bom trato pessoal com os demais magistrados e servidores; f) ser comprometimento com a prestação de um serviço público de qualidade; g) ter disponibilidade na participação de projetos.

A análise dos dados também possibilitou a identificação de algumas dificuldades para o exercício da liderança no contexto da Justiça do Rio Grande do Sul. As dificuldades de natureza estrutural (restrição orçamentária, falta de estrutura material, impossibilidade de escolha dos colegas de trabalhos, estabilidade dos agentes públicos e elevada carga de trabalho) são situações que praticamente estão fora da capacidade de resolução por decorrerem da lei, do aumento do número de processos e da limitação dos recursos públicos.

Em relação as dificuldades culturais para o exercício da liderança verificou-se uma forte resistência para que mudanças ocorram tanto na compreensão da importância da integração entre área meio e área fim quanto na adoção de práticas administrativas que qualifiquem a aplicação da jurisdição. Esta dificuldade decorre de um aspecto cultural

arraigado na instituição que ao magistrado compete exclusivamente apreciar os processos que lhe são distribuídos, e que a ele não cabe uma participação ativa nos aspectos de gestão, tanto em nível da instituição quanto nos foros e nas próprias varas e gabinetes. A resistência a mudanças é algo comum em uma organização burocrática (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004). Conforme Cavedon (2004) e Guimares (2000) mudanças culturais são possíveis de ocorrer nas organizações, entretanto é preciso que haja ações que possibilitem a mudança comportamental dos seus membros. A criação do Conselho Nacional de Justiça em 2005 e suas ações são um marco para que haja uma modificação na concepção da importância do conhecimento pelos magistrados de ao menos elementos mínimos de gestão e liderança.

Outra dificuldade verificada foi a menção da existência de lideranças negativas que buscam atingir objetivos pessoais e não viabilizar o alcance de objetivos grupais ou da organização. A inveja pelo destaque dos magistrados reconhecidos como líderes (dadas as repercussões deste destaque para a projeção na carreira dos líderes) também foi outra situação apontada como algo impeditiva para a ocorrência da liderança. Um aumento das divulgações das realizações de lideranças bem-sucedidas entre os magistrados promovidas pela própria instituição através de informativos, e-mails, eventos, cursos, dentre outros, pode ser um meio para que ocorra uma modificação do comportamento dos magistrados. Outra forma seria a valorização da capacidade de gestão dentre os critérios de avaliação da progressão da carreira.

A pesquisa apresentou como limitação a impossibilidade de contato com um número maior de magistrados da entrância inicial (de início de carreira) e de um número maior de desembargadores. A ampliação do número de entrevistados que estão há pouco e há mais tempo na carreira poderia viabilizar a identificação de outros aspectos importantes sobre o reconhecimento de magistrados enquanto lideranças ou a confirmação das análises realizadas.

Para futuras pesquisas recomenda-se a integração entre abordagem qualitativa com a quantitativa (o que possibilitaria a participação maior do número de magistrados e também uma análise mais ampla); a investigação da liderança exercida pelos magistrados ocupantes em cargos eletivos; e o estudo da liderança exercida pelos magistrados pela ótica dos servidores do Judiciário.

REFERÊNCIAS

AJURIS. Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul. **Estatuto de Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul** - atualizado em 14 de maio de 2009. Disponível em: <http://www.ajuris.org.br/ajuris/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=10>. Acesso em: 19 mar./2011.

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, out/dez 2006.

AMORIM, Tania *et al.* É Possível Liderar no Judiciário? Um Estudo Buscando Caracterizar a Liderança e o Gênero no Tribunal de Justiça de Pernambuco. In: XXXIII ENCONTRO DA ANPAD. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2009.

ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS. **Relatório Final – Pesquisa Qualitativa**. Projeto Imagem do Poder Judiciário. 2004. Disponível em: <<http://conjur.estadao.com.br//static/text/30565,4>>. Acesso em: 08 out. 2009.

_____. **Pesquisa AMB 2005**. Disponível em: <<http://www.amb.com.br/portal/docs/noticias/PesquisaAMB2005.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2009.

AVOLIO, Bruce. KAHAI, Surinder. DODGE, George E. E-leadership: Implications for theory, research, and practice. **Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 615-668, 2001.

BACON, Kevin. Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 50, n. 4, p. 83-92, out./dez. 1999.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 3, p. 58-102, set./dez. 1996.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: edições 70, 2004.

BASS, Bernard M. **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership**: theory, research, and managerial applications. 3. ed. New York: The Free Press, 1990a.

_____. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. **Organizational Dynamics**, Vol. 18 Issue 3, p. 19-31, 1990b.

BASS, Bernard M.; STEIDLMEIER, Paul. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. **Leadership Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 181-217, 1999.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: administração do sentido. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2 ed. rev. atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BLAKE, Robert. R. MOUTON, Jane S. **O Grid Gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1975.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 03 nov. 2009.

_____. Lei Complementar nº 35, de 14 de março de 1979. Dispõe sobre a Lei Orgânica da Magistratura Nacional. **Presidência da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp35.htm>. Acesso em: 29 ago. 2007.

_____. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, 1995.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 49, n. 1, p. 5-42, jan./mar.1998a.

_____. **Reforma do Estado para a Cidadania**. A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional. São Paulo: Ed. 34, 1998b.

BRYMAN, Alan. Liderança nas Organizações. IN: CLEGG, Stewart R. HARDY, Cynthia. NORD, Walter R. (orgs). **Handbook de Estudos Organizacionais**. v.3. São Paulo: Atlas, 2004.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Banco de Teses**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/servicos/banco-de-teses>>. Acesso em: 11 fev. 2010.

CAVEDON, Neusa Rolita. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? IN: BITENCOURT, Claudia *et al.* **Gestão Contemporânea: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CONGER, Jay A.; KANUNGO, Rabindra N. Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, p. 439-452, 1994.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2009**. Indicadores do Poder Judiciário. Panorama do Judiciário Brasileiro. Brasília: 2010a.

_____. Resolução n.º 70, de 18 de março de 2009. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. **Conselho Nacional de Justiça**, 2009. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7024:resolucao-no-70-de-18-de-marco-de-2009&catid=57:resolucoes&Itemid=1085>. Acesso em: 07 maio. 2010.

_____. Resolução n.º 106, de 06 de abril de 2010b. Dispõe sobre os critérios objetivos para aferição do merecimento para promoção de magistrados e acesso aos Tribunais de 2º grau. 2010. **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <<http://www.cnj.gov.br>>. Acesso em: 29 abr. 2011.

CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA. **Consolidação Normativa Judicial**, Atualizada até o Provimento nº 04/2011-CGJ (Fevereiro/2011). Porto Alegre: SEDOC, 2011.

COSTA, Sílvia Generali da (Coord.). **Análise da carga e da distribuição de trabalho no Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, 2005.

COSTA, Silvia Generali; MARTINESWKI, Cláudio Luis; VIEIRA, Luciano J. M.. Planejando a Estrutura do Judiciário para o Futuro: a Difícil Busca por Indicadores Confiáveis. **Revista da AJURIS/Associação dos Juizes do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, v. 33, n. 103. p. 305-322, set. 2006.

CROZIER, Michel. **O fenômeno burocrático**: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações, na França, com o sistema social cultural. Brasília: Universidade de Brasília, 1981.

DA SILVA, José Afonso. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 21. ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 107-126, set./dez. 2001.

DELFINO, Islania Andrade de Lira; SILVA, Anielson Barbosa da; ROHDE, Leonardo Rosa. A Produção Acadêmica sobre Liderança no Brasil: Uma Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados em Eventos e Periódicos Entre 1995 e 2009. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2010.

ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA. **Curso de formação para ingresso na carreira da magistratura**. Porto Alegre: Escola Superior da Magistratura da AJURIS, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. IN: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As Pessoas na Organização**. 11. ed. São Paulo: Gente, 2002, p. 51-61.

FLEURY, Sônia. et al. **Análise do perfil dos artigos publicados na Revista de Administração Pública — RAP — no período 1992-2002**. Rio de Janeiro: Eaesp/FGV, 2003. Disponível em: <<http://www.ebape.fgv.br/academico/pdf/RelRAP.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2009.

FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise de Conteúdo**. Brasília: Liber Livro, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Gestão.org** – Revista Eletrônica de Gestão Empresarial. v. 3, n. 2, p. 86-94, mai./ago. 2005.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-40, maio/jun. 2000.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. Traduzido por: Roberto Galman. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HOCAYEN-DA-SILVA, Antônio João; ROSSONI, Luciano; FERREIRA JÚNIOR, Israel. Administração pública e gestão social: a produção científica brasileira entre 2000 e 2005. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 655-680, jul./ago. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações**. Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/pt/inicio.html>>. Acesso em: 11 fev. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Opinião Pública sobre o Ministério Público**. 2004. Disponível em: <[http://www2.ibope.com.br/calandrakbx/filesmng.nsf/Opiniaio%20Publica/Downloads/Opp074_fev_04.pdf/\\$File/Opp074_fev_04.pdf](http://www2.ibope.com.br/calandrakbx/filesmng.nsf/Opiniaio%20Publica/Downloads/Opp074_fev_04.pdf/$File/Opp074_fev_04.pdf)>. Acesso em: 06 out. 2009.

JACKSON, Brad. PARRY, Ken. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre liderança**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

JOBIM, Nelson. Judiciário: construindo um novo modelo. IN: **A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005, p. 13-6.

KEINERT, Tânia M. M.. Os Paradigmas da Administração Pública no Brasil (1900-92). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 41-48, maio/jun. 1994.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes?** A nova face do poder e da estratégia. 2. ed. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. Como conseguir feitos extraordinários nas organizações. Rio de Janeiro: Campus: 1991.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARRELANO, Eliete Nernal. Liderança, poder e o comportamento organizacional. IN: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As Pessoas na Organização**. 11. ed. São Paulo: Gente, 2002, p. 259-270.

LISBOA, Gilmar Aprígio. **Organização Judiciária**. Porto Alegre: Síntese, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Nelson . Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: LEVY, Evelyn; DRAGO, Pedro Aníbal (Org.). **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. São Paulo: Fundap, 2005, p. 330-348.

MARTINEWSKI, Cláudio Luís. Definição dos Critérios de Promoção e Remoção por Merecimento dos Magistrados como Instrumento de Gestão e de Desenvolvimento Institucional. **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em Poder Judiciário – FGV Direito Rio**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009.

MARTINS, Bibiana Volkmer *et. al.* (2010). Avaliação de Desempenho Individual no Setor Público Brasileiro: Análise da Produção Acadêmica de 2000 a 2009. In: IV Encontro de Administração Pública e Governança. **Anais...** Vitória: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. Atualizado por: Eurico de Andrade Azevedo; Delcio Balestero Aleixo; José Emmanuel Burle Filho. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education: resived and expanded from case study research in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERTON, Robert King. Estrutura Burocrática e Personalidade. IN: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1966, p. 96-110.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. Traduzido por: Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 58-71, jan./mar. 2005.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à Organização Burocrática**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **O que é burocracia**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.

_____. **Teoria das Organizações: Evolução e Crítica**. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **Formação de liderança**. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009.

MÜZELL, Maria Wilma Dias. **Aplicação do modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard em gabinetes de desembargadores federais do Tribunal Regional Federal da 4ª Região**. 2006. 142. Trabalho de Conclusão (Especialização em Administração Pública/TRF 4) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

NALINI, Renato. **A Rebelião da Toga**. Campinas: Millennium, 2006.

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. **Anais...** Vitória: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2010.

OCDE. Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. **Liderança e Setor Público no Século 21**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2002.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. Liderança no contexto da nova administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1453-75, nov./dez. 2010.

PACHECO, Regina Silvia. Administração pública: a produção científica veiculada nas revistas especializadas – 1995-2002. IN: BERTERO, Carlos Osmar; CALDAS, Miguel P.; WOOD JR., Thomaz. **Produção científica em administração no Brasil: o estado-da-arte**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. Administração pública nas revistas especializadas — Brasil, 1995-2002. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 63-71, out./dez. 2003.

PAULA, Maria Eunice de. **Poder Judiciário: Crise e Reforma**. 2006. 131 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Faculdade de Direito, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

PARRY, Ken. BRYMAN, Alan. Leadership in Organizations. IN: CLEGG, Stewart R. HARDY, Cynthia. LAWRENCE, Thomas B. NORD, Walter R. (eds.). **The Sage Handbook of Organization Studies**. 2. ed. London: SAGE, 2006.

PESQUISA: o que pensa o brasileiro sobre a Justiça. **Ordem dos Advogados do Brasil**, 10 nov. 2003. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/noticia.asp?id=1398&arg=reforma%20and%20judiciário>>. Acesso em: 06 out. 2009.

RAMOS, Maize Silva. **Estilos de Liderança no Poder Judiciário: um estudo no Superior Tribunal de Justiça**. 2009. 51 f. Monografia (Especialização em Gestão Judiciária) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry **Pesquisa social: métodos e técnicas** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SADEK, Maria Tereza Aina. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. **Opinião Pública**, Campinas, vol.10, n.1, 2004.

SAMPIERI, R.H. COLLADO, C.S. LUCIO, P. B. **Metodología de la Investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

SANT'ANNA, Anderson de Souza, *et al.* Liderança: Afinal, o que Pensam Acadêmicos Brasileiros sobre o Tema? In: II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. **Anais...** Curitiba: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2009.

SCHEFER, Elizabeth Eliana. **A liderança feminina das magistradas na prática jurídica da Justiça Federal da 4ª Região**. 2006. 108. Trabalho de Conclusão (Especialização em Administração Pública/TRF 4) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo, Atlas, 2009.

SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 3, p. 259-276, jul./set. 2005.

SENGE, Peter M. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: SARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997, p. 342-375.

SILVA, Maria Gorete. Competências Gerenciais dos Coordenadores/orientadores do Curso de Graduação em Administração de Empresas – Um estudo de caso na Universidade de Caxias do Sul. **Anais...** Atibaia: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2002.

STUMPF, Juliano da Costa. **Poder Judiciário: morosidade e inovação**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009.

TANNENBAUM, Robert. WESCHLER, Irving R. MASSARIK, Fred. **Liderança e Organização**: uma abordagem da ciência do comportamento. São Paulo, Atlas, 1972.

TOLFO, Suzana da Rosa. Diferentes abordagens no estudo da liderança. In: BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. **Entendendo a Linguagem Jurídica**. Porto Alegre: Departamento de Artes Gráficas, 1999.

_____. **Plano de gestão pela qualidade do judiciário**. 3. ed. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, 2002.

_____. **Planejamento Estratégico TJRS**. 2010. Disponível em: <http://www1.tjrs.jus.br/site/poder_judiciario/planejamento_estrategico/>. Acesso em: 14 dez. 2010.

_____. **Edital nº 01/2009 - concurso para juiz de direito substituto**. Porto Alegre, 2009.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Consultoria para Proposição do Sistema Integrado de Informações do Poder Judiciário - Relatório Final**. 2005. Disponível em: <<http://www.stf.gov.br/seminario/>>. Acesso em: 20 out. 2009.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, José Luiz Leal. **Um novo desafio para o judiciário: o juiz líder**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009.

VIEIRA, Luciano J. M.. PINHEIRO, Ivan A. Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a Gestão do Poder Judiciário. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2008.

WART, Montgomery Van. Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. **Public Administration Review**, v. 63, n. 2, p. 214-228, march/april 2003.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. IN: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1966, p. 16-27.

_____. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 1999.

WOOD JR., Thomaz; CURADO, Isabela Baleeiro; CAMPOS, Humberto M. de. Vencendo a crise: mudança organizacional de Rhodia Farma. IN: WOOD JR., Thomaz (Coord.). **Mudança Organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. Planejamento e Métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUKL, Gary. **Leadership in organizations**. 7. ed. New Jersey: Pearson, 2010.

_____. Liderança Carismática e Transformacional. IN: BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1997.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

NOME:

FUNÇÃO:

SEXO:

CÓDIGO ENTREVISTADO:

IDADE:

1. Qual a atividade que o Sr(a) exercia antes de entrar na Justiça Estadual do RGS (JE/RS)?
2. Há quanto o Sr(a) está vinculado à JE/RS?
3. Há quanto tempo o Sr(a) exerce a atual função na JE/RS?
4. Na sua opinião o que caracteriza um líder?
5. O Sr(a) identifica diferenças entre um líder e um chefe? Se sim, por favor, quais são elas?
6. O Sr(a) entende que a existência de líderes é importante para a JE/RS? Por quê? Em que situações o Sr(a) entende que é importante que um magistrado exerça a liderança?
7. O Sr(a) já assumiu algum papel de liderança no âmbito da JE/RS? Se sim, por favor, relate como foi essa experiência.
8. Na situação relatada, o Sr(a) encontrou alguma dificuldade para o exercício da liderança? Se sim, quais dificuldades foram essas?
9. O Sr(a) tem ciência se esta experiência impactou de alguma maneira outros magistrados? Se sim, como isso ocorreu?
10. O exercício da liderança é algo inerente à magistratura? Se sim, o Sr(a) identifica situações em que é exigido que o magistrado exerça a liderança?
11. O Sr(a) identifica líderes dentre os magistrados da JE/RS?
12. O Sr(a) pode expor alguns exemplos das características, realizações ou comportamentos destes magistrados que os destacam enquanto líderes? (Caso os exemplos fiquem restritos à ações à sua comarca, perguntar se há exemplos de fora desta).
13. Por que meios o Sr(a) tomou conhecimento destes exemplos?
14. O Sr(a) entende que os exemplos acima descritos lhe influenciaram de alguma maneira? Se sim, como se deu essa influência?
15. O Sr(a) identifica mais algum aspecto que um magistrado deve ter para ser considerado uma liderança na JE/RS?
16. Existe algum reconhecimento formal de um magistrado enquanto uma liderança na JE/RS?

17. O Sr.(a) identifica a necessidade de uma formação específica sobre liderança para os magistrados da JE/RS? Se sim, quais os principais aspectos que deveriam estar presente nessa formação?
18. Em qual momento na carreira da magistratura essa formação deveria ocorrer?
19. A participação de magistrados na realização desta formação específica seria interessante? Por quê?
20. O Sr(a) gostaria de comentar algo mais acerca do reconhecimento de magistrados como líderes na JE/RS?