

É Possível Liderar no Judiciário? Um Estudo Buscando Caracterizar a Liderança e o Gênero no Tribunal de Justiça de Pernambuco

Autoria: Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim, Carla de Vasconcelos Rodrigues, Alaíde Maria Peixoto Pereira, Adriana Maria Santos Manget, Audinete Maria da Silva Souza

Resumo

O presente trabalho busca entender o fenômeno da liderança, a partir de uma revisão bibliográfica sobre o tema e uma pesquisa junto a gestores, juizes e servidores efetivos do Tribunal de Justiça de Pernambuco, mais especificamente em diversas Varas Judiciais das Comarcas do Estado e nas Diretorias Financeira e de Informática. Estudar gestão e liderança é uma tarefa desafiadora e ao mesmo tempo de difícil execução, pela complexidade em que ocorre e o grande número de variáveis e contextualizações envolvidas. Pode-se afirmar que ainda, não se tem uma visão única de como ocorre o fenômeno da liderança, por isso a necessidade de muitos estudos e reflexões, teóricas e práticas, sobre o tema nas mais diversas organizações. Foi utilizado como instrumento de pesquisa o Leadership Practices Inventory – LPI de Kouzes e Posner (1997), que tem por objetivo a avaliação do processo de liderança a partir de cinco práticas: Desafiar o processo, Inspirar uma visão compartilhada, Capacitar os outros para a ação, Modelar o caminho e Encorajar o coração. Procurou-se comparar os dados obtidos com o gênero dos gestores e servidores, a fim de identificar diferenças de gênero no processo de liderança do TJPE. Na análise dos resultados, constatou-se que a prática mais utilizada pelos gestores foi Capacitar os outros para ação, o que demonstra uma tendência para o incentivo do trabalho dos subordinados, a divisão de poder e mobilização para a busca de melhores resultados. Também foi apresentada uma pergunta aberta sobre o que se entende por liderança e nos resultados observou-se um maior conhecimento sobre o tema por parte dos servidores, do que os gestores e juizes. Não foram identificadas diferenças significativas entre as principais práticas de liderança e o gênero dos gestores do TJPE.

1. Introdução

O Poder Judiciário tem atravessado uma fase de mudanças. Esta situação pode ser verificada, de forma mais efetiva, com a atuação do Conselho Nacional de Justiça, que é um órgão criado com a Constituição de 1988, com fins de regulamentação e que está, juntamente com as Corregedorias dos Tribunais Estaduais, implementando metas a serem cumpridas com relação ao andamento dos processos e sua conseqüente conclusão.

Há certo tempo, a sociedade e os clientes do Poder Judiciário começaram, de forma efetiva, pressionar os órgãos de forma a cobrar uma maior utilidade ao processo judicial. Uma das grandes responsabilidades nessas mudanças é no papel do juiz, frente a esse processo. Cada dia que passa, observa-se um aumento significativo na cobrança por eficiência do Poder Judiciário Brasileiro. As Varas judiciais, assim entendidas como sendo as unidades cartorárias onde atuam os juizes, também são cobradas por mais agilidade, de forma a prestar um serviço com mais agilidade até a sentença, pondo fim ao processo de primeiro grau.

A gestão dentro das organizações é um tema que atrai muitos estudiosos, por envolver aspectos comportamentais e o uso de técnicas específicas. O papel exercido pelos gestores é de extrema importância para o funcionamento de qualquer sistema organizacional. O resultado da atuação do gestor, as estratégias elaboradas nos altos níveis da organização se desdobram para os demais níveis e são implementadas, de maneira esquematizada, por meio

de ações operacionais. Assim, segundo Silva, Laros e Mourão (2007), o estudo da atuação do gestor é primordial para o entendimento da dinâmica organizacional, da forma como se lida com as pessoas, da formação de equipes de trabalho.

Quando se fala em atuação dos gestores não se pode deixar de mencionar o estudo do processo de liderança, pois segundo Ferreira, Fuerth e Esteves (2006), a liderança é um dos grandes papéis que são desempenhados pelos gestores. Um dos maiores desafios das organizações é a criação de um ambiente de trabalho que motive seus empregados, sendo a grande função do gestor, trabalhar sua liderança, de forma a conseguir estimular seus colaboradores para uma ação pro-ativa

A liderança como já foi dito é um tema de muita importância nas organizações. Segundo Melo (2004) muitos investimentos têm sido despedidos no recrutamento, seleção, avaliação e capacitação de indivíduos para ocuparem posição de liderança.

Na visão de Chemers (2000), liderança é um processo de influência social no qual o indivíduo é capaz de recrutar ajuda e suporte de outros, para a realização de uma tarefa comum. Segundo este autor isto acontece se o líder desenvolver sua credibilidade na legitimação de sua autoridade. Assim, favorece o bom relacionamento com seus subordinados e se torna capaz de mobilizá-los para alcançar metas, utilizando conhecimentos, habilidades e recursos materiais para conclusão da missão da equipe.

O estudo da liderança nas organizações é desafiador pela complexidade de entendimento, processo de implantação e influência tanto em relação aos gestores, como em relação às equipes de trabalho e todos que participam da organização. Saber liderar é, acima de tudo, fazer com que os liderados acreditem no que está sendo proposto lutando para que os objetivos da organização sejam alcançados, pois a satisfação provém do engajamento de toda a equipe e a concretização dos planos.

O gestor precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas para buscar liderá-los. A liderança pode ocorrer em função das necessidades existentes em um dado contexto, numa relação entre um indivíduo e um grupo. Ela perpassa pelo conceito de relação funcional, como característica essencial do pensar coletivo, em favor do grupo, desenvolvendo laços de confiança, incentivo e cooperação mútua.

Assim, estudar liderança em organização pública, talvez seja um desafio maior, pois seus rígidos regulamentos e normas interferem talvez mais fortemente, no processo de liderança organizacional.

O sucesso das organizações não depende do gênero dos gestores e sim das práticas gerenciais aplicadas por eles. É sabido que homens e mulheres são fisicamente e emocionalmente diferentes, e estas diferenças influenciam o ambiente organizacional de tal modo que o molda às características de cada líder.

Há diferenças entre gênero e sexo, sendo fundamental uma análise de ambos, para melhor compreensão das relações de gênero. Quando falamos de sexo estamos nos referindo aos aspectos físicos e biológicos do homem e da mulher sendo, portanto, o conjunto das características que distinguem os seres vivos conceituando-os como machos ou fêmeas (TIBA, 2004). O conceito de gênero, segundo Scott (1995, p.15) é compreendido como um “elemento constitutivo de relações sociais fundadas sobre as diferenças percebidas entre os sexos, um primeiro modo de dar significado às relações de poder”.

Mesmo com características diferentes, homens e mulheres são semelhantes ao desempenhar funções gerenciais. Talvez a grande diferença consista no esforço feminino em

mostrar que pode ser igual aos homens, tentando romper as barreiras impostas por um modelo machista dominante, que ainda “reina” no mercado de trabalho.

No decorrer dos anos, as visões da Administração, baseadas em teorias mecanicistas, que compreendiam o ser humano como parte de uma máquina de produção foram perdendo força. Hoje já se sabe que o homem é um ser relacional, em que o contexto, a organização, colegas, superiores e subordinados estão em troca constante de energia, conhecimentos e realizações.

Para Balandier (1997), a mulher é estigmatizada como inferior e submissa, não podendo ser entendida como a evolução da sociedade. Mais que o homem, ela está ligada ao mundo natural; a topologia imaginária a coloca nos confins da natureza e da cultura. Assim como também como já afirmavam Ariès e Béjin (1986) as mulheres surgem como submissas em diversas culturas ocidentais e orientais. Continuam a serem vendidas no mercado de prostituição, ou são vistas apenas como donas de casa e provedoras da prole familiar. Uma enorme barreira ainda está por ser quebrada, mas novos rumos já vão sendo configurados em relação à mulher e o trabalho.

Esse quadro de submissão foi se modificando e as mulheres foram tomando, embora que aos poucos, novas posturas e se envolvendo em diversos setores. O crescimento foi tímido, mas contínuo. Hoje, elas participam de áreas antes nunca pensadas. Vencendo barreiras e criando novas formas de se relacionar dentro das empresas a mulher tomou uma nova face. Visões da moderna administração facilitaram às mulheres porque elas geralmente são mais qualificadas, quando se valoriza uma visão mais próxima das relações interpessoais e grupais e menos mecânica do trabalho (PEREIRA, 2006).

Segundo pesquisa do DIEESE (2001), as mulheres estão conseguindo novos postos de trabalho no Brasil e no mundo, e elas também estão em áreas de chefia em várias empresas. Em 1998, 57,3% de homens estavam trabalhando nas empresas e 45,1% de mulheres, e enquanto que 16,9% das mulheres eram trabalhadoras domésticas, apenas 0,8% dos homens trabalhavam em domicílios. Em 1999, uma modificação já foi sentida, a se notar os homens que reduziram um ponto percentual nos setores de trabalho e as mulheres cresceram cerca de dois pontos percentuais. Novas perspectivas teóricas acreditam que o ser humano trabalha não numa máquina, mas sim num organismo que funciona como um corpo.

Balandier e Hirata (2002) compreendem que as relações entre as competências da mulher, a introdução de novas tecnologias e de inovações organizacionais e gerenciais nos sistemas produtivos têm mantido a divisão de espaços profissionais entre os gêneros. Frequentemente há uma grande disparidade entre os cargos que os homens exercem e os das mulheres, como nos salários, que refletem a perseverança de uma cultura machista que apreende a mulher como inferior, e ela continua recebendo salários mais baixos na maioria dos postos de trabalho e organizações, principalmente privadas.

Este artigo tem origem em um estudo de caso no Tribunal de Justiça de Pernambuco - TJPE. Adotamos como meio de pesquisa o Inventário de Práticas de Lideranças de Kouzes e Posner (1997) - LPI (Leadership Practices Inventory), que busca avaliar o processo de liderança, a partir de cinco grandes práticas gerenciais, inicialmente por uma auto-avaliação, realizada pelo gestor e uma avaliação de seus colaboradores sobre as mesmas práticas.

A pesquisa foi realizada em vários setores do TJPE, em que foram convidados gestores e servidores para participarem, quais sejam: a) Secretarias das Varas Judiciais da Capital, Região Metropolitana, Zona da Mata, Agreste e Sertão do Estado; b) Diretoria de Informática; c) Secretarias de Varas Cíveis não especializadas e na Vara de Sucessões da Comarca de Jaboatão dos Guararapes e Juízes que nelas atuam; e d) Diretoria Financeira.

É comum, nos corredores dos Fóruns, nas conversas de advogados e partes ouvirmos que as mulheres administram melhor as Secretarias Judiciais do que os homens, até mesmo alguns juízes confirmam esta diferença, no entanto, são apenas conjecturas, e até então, nenhuma pesquisa buscou analisar efetivamente tal afirmativa no TJPE.

Nosso estudo então, buscou identificar diferenças entre os gêneros dos gestores e colaboradores em relação às práticas de liderança, no Tribunal de Justiça de Pernambuco.

2. Liderança: um conceito com muitos entendimentos

O conceito de liderança passou por diversas análises e se modificou com o passar do tempo e contexto. Cartwright e Zander (1997) afirmam que a liderança é vista como realização de atos que auxiliam o grupo a atingir seus objetivos. Tais ações devem estar focadas na promoção do estabelecimento dos objetivos do grupo, na melhoria da qualidade de interação entre os membros, na coesão do grupo e no compartilhamento dos recursos disponíveis.

Bergamini (1994, p.18) afirma que “o processo de liderança se vincula a contingências mais profundas do que uma simples relação diádica de mão única no sentido descendente apenas”. Segundo ela, não é apenas o líder que desempenha importante papel par o desempenho organizacional, mas o liderado e as contingências do momento e do ambiente, também são decisivos, tanto quanto comportamento do próprio líder.

De acordo com Kotter (1999) o gerenciamento é um conjunto de processos que podem manter um complicado sistema de pessoas e tecnologias funcionando de forma satisfatória. Aponta o mencionado autor que os aspectos mais importantes do gerenciamento incluem planejamento, orçamento, organização, recrutamento de pessoal, controle e solução de problemas. Liderança por sua vez, é um conjunto de processos que cria organizações em primeiro lugar ou as adapta para modificar de forma significativa às circunstâncias. A liderança tem o papel de definir como deverá ser o futuro, alinhar os trabalhadores a visão e os inspirar para a ação, mesmo com todos os obstáculos.

O entendimento de Kouser e Posner (2003) sobre liderança é baseado em práticas específicas. Estes autores defendem que cinco são as práticas que grandes líderes usam para alcançarem sucesso e atingirem resultados satisfatórios na organização, a saber:

1. **Desafiam o processo**, quando procuram oportunidades para mudanças; Possuem competência individual para buscar desafios; Não têm medo do desconhecido; Assumem riscos e buscam inovações; São criativos; Aceitam que erros ou falhas não representam perdas irreversíveis, mas oportunidades.

2. **Inspiram uma visão compartilhada**, isto é: Possuem visão de futuro; Têm forte magnetismo e conseqüente poder de persuasão; Inspiram comprometimento; Fundamentam suas decisões com esperança no sucesso; Uma linguagem clara, inequívoca e expressiva são a marca do seu processo de comunicação.

3. **Capacitam os outros para ação**, ou seja: Cultivam uma atmosfera positiva de verdade e dignidade; Fomentam a colaboração, a partir da edificação de vínculos de confiança; Compartilham esforços, ressaltando a capacidade de todos; Sabe delegar autoridade, encorajando e estabelecendo o senso de compromisso; Têm como meta a integração de esforços, objetivando resultados comuns.

4. **Modelam o caminho**, a saber: São o próprio exemplo, a partir de atitudes e comportamentos exemplares, inspiram os liderados; O trabalho pautado em metas estratégicas

para o alcance de resultados; Orientam norteando atitudes que objetivem o sucesso da organização; Monitoram todo o processo a fim de se mensurar os resultados, formulando ajustes e correções em tempo hábil.

5. **Encorajam o coração:** brindam os resultados positivos, ganhos, mas também compartilhando as perdas e fracassos, através do encorajamento da equipe, da apresentação dos pontos fortes, da construção coletiva da solução e também do entendimento partilhado das necessidades individuais de melhoria, para o alcance dos resultados esperados; Comemoram datas e acontecimentos significativos, ressaltando a cooperação e importância de cada membro da equipe.

Dessa forma, pode-se observar que segundo os autores acima, os cinco requisitos essenciais ou práticas, vão além da competência estritamente técnica, respaldada por um quociente de inteligência privilegiado, exige, pois, do líder o desenvolvimento de muitas outras competências que estão intimamente relacionadas à inteligência emocional, ações e decisões.

Robbins (2005) elabora uma definição de liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. Segundo ele, as organizações necessitam de uma liderança e uma administração fortes, de forma a alcançar uma maior eficiência, pois no mundo de mudanças que vivemos, há a necessidade de líderes que desafiem o *status quo*, elaborem visões de futuro e tenham a capacidade de inspirar os membros da organização a realizar estas visões.

Na visão de Yukl e Lepsinger (2005) a liderança e a gestão estão na identificação de um conjunto de papéis relevantes à atuação das pessoas que ocupam posições de autoridade, sem a necessidade de classificá-los como liderança ou gerenciamento.

Para Hunter (2006), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando atingir objetivos para o bem comum. A verdadeira liderança é construída sobre a autoridade. Esta é formada sobre o serviço e o sacrifício e tudo começa com vontade de servir aos outros. Autoridade é diferente de poder, pois é a habilidade de conseguir que as pessoas realizem sua vontade, de bom grado, pela sua influência pessoal, enquanto o poder é a faculdade de forçar ou obrigar outros a fazerem a sua vontade.

Barros Neto (2006, p. 19) defende que “liderar é conseguir que a pessoa ou pessoas certas, façam as coisas certas, na hora certa, e da maneira certa, condição essencial para administrar com sucesso”. Já na visão de Griffin (2007, p. 370), “Liderança é uma ação tanto quanto um atributo ... é o uso de influência sem imposições para moldar os objetivos do grupo ou da empresa, motivar o comportamento para a efetivação desses objetivos e ajudar a definir a cultura do grupo ou da empresa...” Portanto, são líderes pessoas que conseguem influenciar o comportamento de outras sem usar força física ou são simplesmente aqueles que as pessoas aceitam que as liderem.

As diversas visões apresentadas sobre liderança confirmam que a ação de liderar demanda a realização de objetivos, com pessoas e por meio delas. Os objetivos somente serão efetivados se as ações forem assimiladas e correspondidas pelos membros da equipe; Portanto, requerem a cooperação e mobilização das pessoas. Assim, é que compreendemos a liderança: uma relação em vários sentidos, em que a equipe entra em congruência para atingir resultados, com influência e realização mútua.

3.1 Entendendo o Conceito de Líder

Na década de 40 - 50, por exemplo, os teóricos procuraram desenvolver uma relação entre os líderes e seus traços característicos de personalidade como carisma, entusiasmo, coragem e outros. Ao efetivar as pesquisas estes autores, como Stogdill & Mann, McClelland entre outros, encontraram diversas características referentes aos traços que denominavam um líder. No entanto, segundo Robbins (2005), mais de 80 traços característicos de um líder foram identificados e quase nenhum coincidia com os de outro líder. E muitas outras teorias foram criadas além da Teoria de Traços, e buscaram entender o fenômeno da liderança como a Comportamental, Estilos de Liderança, Liderança Situacional, Meta e do Caminho e tantas outras, provavelmente ainda o serão.

Hersey e Blanchard (1986), já diziam que o líder não pode usar apenas um estilo de liderança, uma única forma de influenciar o desempenho das pessoas. Ao contrário precisa utilizar vários estilos, conforme as diferentes necessidades dos seus colaboradores. Um estilo de liderança adequado para um empregado novo e inexperiente provavelmente não dará certo para outro mais experiente.

Para Kotter (1997), a atividade principal de um líder é produzir a mudança. A sua ação deve se pautar sobre três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa; comunicar metas às pessoas; e motivá-las para que sejam cumpridas. Ele considera que “as capacidades de liderança são inatas, embora todas as pessoas devem ser encorajadas a ser líderes” (p. 18).

Segundo Bennis (1996), o cenário atual exige uma liderança capaz de se moldar rapidamente, e exige também seguidores mais ativos e responsáveis perante as atividades do cotidiano. Defende 3 principais características dos líderes: Visão sistêmica, ou seja, saber o que quer e aonde chegar, tanto no nível profissional como no pessoal; Paixão, pelo que faz, e assim traz esperança e inspiração para seus colaboradores; e Integridade, fundamental para que ocorra o engajamento e o comprometimento dos colaboradores. Para ele: “o processo de tornar-se um líder é muito parecido como de tornar-se um ser humano integrado” (p. 147). Assim, segundo o autor, na gestão das organizações, é importante ter ousadia para enfrentar as adversidades do ambiente. O gerente que vê os outros como pessoas, e não apenas como instrumentos de produção, exerce função educativa e permite o desenvolvimento dos colaboradores.

Para Kouzes e Posner (1997) a liderança é “a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”. Um bom líder deve estimular e formar novos líderes, para articularem com outros componentes da organização, à semelhança do que Drucker (1996) ressaltava: o segredo da liderança é saber em que situações deve-se agir como chefe ou como parceiro. A tarefa do líder é desenvolver líderes, pois toda empresa necessita deles, ainda que muitas negligenciem o seu desenvolvimento.

Nos tempos atuais, necessita-se de líderes que desafiem a situação original, criem visões de futuro e tragam a capacidade de inspirar membros da organização a querer realizar a visão. Somando-se a isso também é necessário ter executivos para elaborar planos detalhados, criar e gerenciar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia (VERGARA, 2007)

A liderança é um processo que “se instala a partir do relacionamento entre as pessoas, seu conhecimento, interesses e motivações para atingir determinados fins... Liderar é a capacidade de conseguir que as pessoas façam o que o líder entende que precisa ser feito, e com sucesso” (AMORIM, 2006, p.5).

Como visto, hoje entendemos que o líder não é somente nato. Alguns traços de personalidade influenciam o seu processo de desenvolvimento da liderança, e outros podem ser aprendidos, a partir das experiências de vida pessoal e profissional. Mas para liderar é preciso esforço e dedicação, tanto em relação às pessoas como em relação à organização.

4. O Poder Judiciário de Pernambuco: uma visão geral

A história do TJPE começa em 1821 com o alvará de funcionamento, concedido pelo então imperador de Portugal e residente no Brasil D. João VI que queria um órgão de força e fiscalização em Pernambuco para reprimir ações contrárias ao poder central. Este tribunal funcionou como aplicador da justiça imperial e reprimiu diversas revoltas na província, sendo o órgão responsável pelo julgamento dos inimigos do poder imperial (CARVALHO, 2007).

A estrutura governamental passa por diversos setores administrativos, repartições públicas, chefias, sociedades mistas, entre outras. O poder público é exercido e regulado por suas próprias engrenagens, poderes que se complementam e se fiscalizam. O executivo, o judiciário e o legislativo são poderes tradicionais e fortes, que servem como sustentáculo para a democracia e a liberdade, sem a ação de ditaduras, reinados e qualquer outro poder que não seja para o povo.

Dentre os poderes apresentados, o TJPE compõe em Pernambuco o poder judiciário, que tem a função, enquanto terceiro poder do Estado Democrático de Direito, garantir a manutenção e principalmente a efetivação dos direitos conferidos pela cidadania. Ele deve também, lutar pela resolução dos problemas que persistirem à manutenção e sobrevivência do grupo social, voltado aos interesses da coletividade, à resolução dos problemas que ultrapassam os indivíduos, aos problemas transpessoais e coletivos.

Sua sede é na cidade do Recife e sua jurisdição é em todo o estado de Pernambuco. Conta com seu total trinta e nove (39) desembargadores que regem e coordenam as ações jurídicas no estado. Eles são coordenados por uma Mesa Diretora que é eleita por dois (2) anos de coordenação. A escolha não é feita pelo voto direto, mas por antiguidade, seguindo os modelos tradicionais da democracia que são vindos da Grécia Antiga, onde os mais velhos eram os representantes da sabedoria (FERREIRA, 2004).

Logo abaixo dessa Mesa, está o Tribunal Pleno que é composto pelos trinta e nove (39) desembargadores do tribunal de justiça, responsáveis por realizar sessões no palácio da justiça para a consecução das atividades de toda a justiça em Pernambuco.

Hoje representa a ordem democrática e o funcionamento da justiça em Pernambuco. Com suas instituições e funções o Tribunal passou a funcionar com a visão de modificar e atender com qualidade à sociedade que necessita de suas atribuições. Seu objetivo é o de promover o atendimento das expectativas dos cidadãos com relação ao Judiciário. Servir como um agente facilitador das consecuições entre a população e o tribunal, facilitando constantemente as relações de aprendizagem e aproximação com a comunidade (Planejamento Estratégico, TJPE, 2008-2010).

Procura ainda, atingir bons resultados e melhoria do atendimento, da qualidade e da agilidade dos serviços, pois o Tribunal entende que a agilidade constitui um foco importante para suas relações com a sociedade. Neste sentido, ele propõe constantemente a expansão dos serviços prestados e o aprimoramento da articulação institucional. Outro foco de constante ação do TJPE é a aprendizagem e o conhecimento com a ampliação continuada do desenvolvimento de competências e valorização do servidor. É com esta prática que o TJPE

entende que pode atingir o objetivo de agilizar os processos e se aproximar cada vez mais da comunidade que é o seu foco de atendimento.

A Visão do TJPE é a de “ser um Poder Judiciário ágil e disponível, que atende aos anseios dos cidadãos em suas necessidades de Justiça e contribui para o pleno exercício da cidadania” (Planejamento estratégico, TJPE, 2008-2010, p. 06). Está baseada na ação e empenho entre seus agentes e o bom relacionamento com a população, porque é deste empenho que nasce e fortalece a cidadania. O Tribunal acredita que uma qualidade jurídica facilita e melhora o exercício da cidadania, já que a população tendo garantido os seus direitos pode ficar tranqüila com suas práticas sociais e ampliar a efetivação da cidadania junto aos outros membros da comunidade.

O TJPE propõe uma Missão que é “atender a sociedade, aplicando as leis e garantindo a agilidade, a efetividade e a ética de suas ações”. A Missão e a Visão do Tribunal como vimos, confluem juntas para os Valores que procura seguir e preservar internalizando-os com todos os colaboradores/servidores. Estes valores atrelam a si quatro (4) quesitos principais que visam à sua organização: a idéia de pertencimento; o Juiz como a justiça viva; o auto-respeito e por fim o comprometimento (Planejamento estratégico, TJPE, 2008-2010, p. 06).

Em 2008, quando realizamos a pesquisa, o TJPE tinha 348 Varas e 36 Juizados especiais. As Varas atuam nas áreas cíveis, criminais, de família, da fazenda estadual, e de sucessões. Destas, foram pesquisadas trinta e seis, na capital e interior. Existem ainda os Juizados Especiais Cíveis e Criminais, que atendem a causas de menor complexidade, sendo encontrados em vários bairros da Cidade do Recife – PE, para facilitar o atendimento da população que dele necessita.

Segundo a AMEPE – Associação dos Magistrados de Pernambuco, o TJPE era composto por cerca de três mil servidores, no final de 2007. Os dados relativos aos servidores, Varas e Juizados estão expostos na tabela abaixo:

INSTITUIÇÃO TJPE	QUANTIDADE
Servidores efetivos	2.942
Juízes e Magistrados	435
Desembargadores	39
Varas (1ª, 2ª, e 3ª entrâncias)	348
Servidores efetivos das varas criminais	Em média 6 p/ Vara
Juizados especiais	36

Tabela 1 - Quantitativo de servidores TJPE – AMEPE 2007

A estrutura organizacional do TJPE é bastante complexa, sendo a maior autoridade o Presidente. Abaixo dele há duas grandes Secretarias: a Judiciária e a de Administração. Seguidas por várias Diretorias. Dentre elas, estudamos a Diretoria de Informática e a Financeira. A Diretoria de Informática é composta por duas outras sub-diretoras, a de Planejamento e Organização, e a Assessoria da Informática, para facilitar a consecução das atividades, bem como 4 gerências: de Desenvolvimento de Sistemas, de Tecnologia, de Atendimento e Implantação, e a de Produção. Escolhemos por conveniência, a Gerência de Atendimento e Implantação - GEATI e a Gerência de Produção – GEPROD. Já a Diretoria Financeira é composta pelo Diretor, Diretor Adjunto, Contador, Contador Adjunto e 03 (três) gerências, com um total de 50 servidores.

5. Procedimentos Metodológicos e resultados do estudo

Decidiu-se por um estudo de caso, com coleta de dados primários, que foi realizada através do LPI – Inventário de Práticas de Liderança proposto por Kouzes e Posner (1997), além da inclusão de uma questão aberta e dados para traçar o perfil do participante.

Conforme definição de Yin (2005) o estudo de caso é uma das formas de se realizar pesquisa, pois, consiste em um detalhado e profundo estudo com vias a permitir um amplo conhecimento da realidade estudada. Alves (2006, p.49), também analisa o estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não estão claramente definidos”. E para Severino (2007, p. 123) “o estudo de caso possui algumas limitações que devem ser levadas em consideração porque não é generalizável para a população. Porém, permite uma generalização detalhada da análise efetuada, corroborando com os conceitos estudados até então”.

Este trabalho também foi baseado em uma pequena revisão de literatura, que conforme Roesch (2007, p.106) “implica seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema do projeto, seguida de um relato por escrito”, dizemos pequena, tendo em vista a amplitude de conceitos, teorias e estudos sobre o tema liderança. Isto leva o pesquisador a precisar ter uma idéia geral sobre a evolução do conceito, suas atuais visões e tendências.

O estudo de caso teve como público alvo servidores efetivos, gestores e juizes do TJPE. Foram pesquisadas a Diretoria Financeira (11 gestores e 22 servidores) e Diretoria de Informática (13 gestores e 26 colaboradores), na sede. Foram pesquisados os gestores e dois colaboradores das Secretarias das Varas de Pernambuco, assim distribuídas: Comarca do Recife, Jaboatão, Moreno, Paudalho, Carpina, Macaparana, Tracunhaém, Lagoa de Itaenga, Feira Nova, Limoeiro, Orobó e Arcoverde. Na comarca de Jaboatão dos Guararapes também foram pesquisados seis (06) Juizes que atuam nas três (03) Varas Cíveis não especializadas e na Vara de Sucessões, e neste caso, quatro (4) servidores por juiz, já que o número de servidores que respondem diretamente ao juiz é relativamente maior, totalizando 24 servidores efetivos. Assim, participaram da pesquisa 60 gestores, dentre eles 6 juizes, e 132 servidores.

Para coleta de dados optou-se por utilizar um instrumento de pesquisa já validado por outros autores para a realidade brasileira (Amorim, 2001), o Inventario de Práticas de Liderança – LPI, de Kouzes e Posner(1997), por possuir estrutura simples, mas que abarca as principais características que vários autores salientam como importantes para o processo de liderança.

O LPI contém, em sua forma atual, trinta declarações, sendo seis relacionadas a cada uma das cinco praticas de liderança, já sintetizadas no referencial teórico deste artigo. A média em cada uma das praticas pode alcançar um mínimo de 6, caso as respostas tiverem nota mínima, ou seja, 1 em todas as 6 frases, podendo alcançar 60, caso se obtenha nota dez em cada uma delas. Os estudos dos autores demonstraram que uma média alta é a partir de 70 percentil, uma media baixa é abaixo de 30 e que médias entre 31 e 69 são consideradas moderadas.

Um diferencial detectado na pesquisa é o nível de escolaridade dos servidores que ocupam função de gestores no TJPE. Mais de 90% deles têm nível superior completo. E grande parte é pós-graduado. Entre os que não estão em função de gestão, em torno de 60% também têm nível superior.

A pergunta aberta sobre o conhecimento do significado de liderança, muitos participantes não quiseram se expressar. Entre os gestores, houve o entendimento de que é

necessário para o bom resultado da unidade, e até os juizes também reconheceram a importância de conseguir estabelecer liderança perante os servidores. E entre os servidores, muitos confundem o termo com “chefia”, mas outro tanto definiu coerentemente com a visão de uma moderna administração participativa exigir o estabelecimento da liderança entre gestores e colaboradores.

Após análise e tratamento dos dados obtidos nos LPI's, o Inventário de Práticas de Liderança, elaboramos tabelas específicas para cada uma das cinco práticas, em relação aos gestores (juizes ou não) e servidores, por unidades do TJPE.

A partir das médias de cada prática, observou-se a classificação das mesmas em relação à avaliação feita pelos participantes. Utilizou-se o Teste Z para verificar se havia diferenças significativas entre as médias de gestores e servidores, o que não ocorreu, em relação aos dados globais.

O gráfico 1 abaixo faz um resumo geral das médias globais de todos os gestores e colaboradores que participaram da pesquisa.

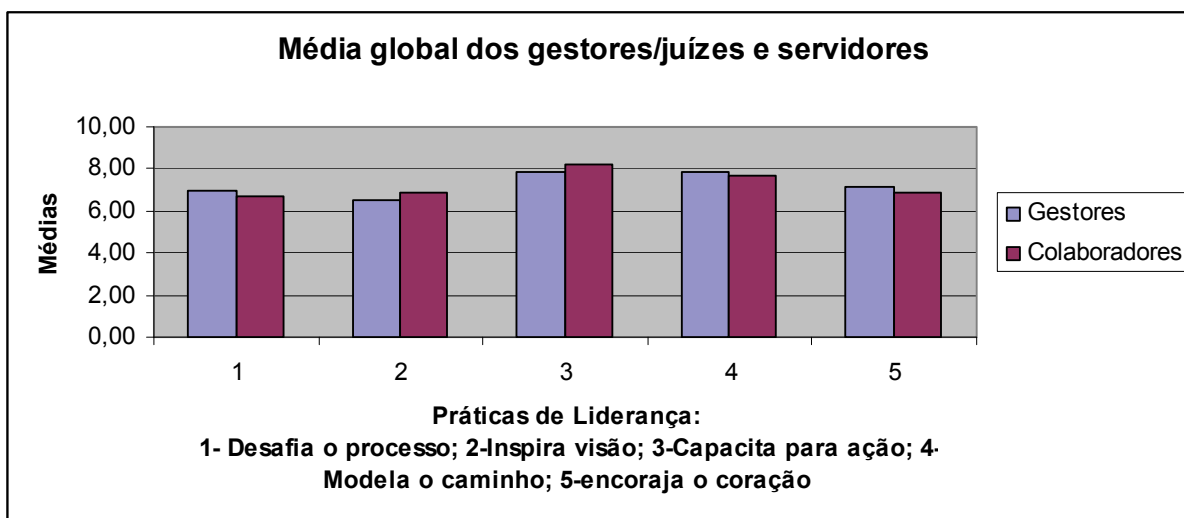


Gráfico 1 – Média Global dos Gestores e Juizes em relação aos Servidores do TJPE – dados da pesquisa

Foi observado que a prática de liderança que obteve maior média entre juizes, gestores e colaboradores foi Capacitar os outros para a Ação. Significa dizer a visão dos juizes e gestores não juizes foi similar à visão se seus servidores, subordinados diretos. Inclusive com resultados um pouco superiores dos servidores, em relação a como os gestores se avaliaram. Os líderes que utilizam essa prática em grande intensidade dão maior ênfase à colaboração e constroem grupos determinados para as ações. Eles ensinam como fazer para uma melhor realização das atividades; conseguem a interação da equipe, envolvendo todos nos resultados que desejam alcançar, permitindo que as pessoas ajam e se sintam produtivas. Transmitem credibilidade e confiança, necessárias para que os liderados assumam os possíveis riscos para o atingimento dos melhores resultados. Acreditam que liderança é um esforço coletivo.

A prática de Capacitar os outros para a Ação pode ser considerada como a mais significativa de todas as cinco práticas de liderança. A realização de trabalho em equipe envolve e aproximam os subordinados aos gestores, concatenam pares, superiores, clientes, em suma, todos os que devem apoiar a visão organizacional. Indica ainda um bom nível de maturidade profissional e compromisso de gestor, não somente na organização da qual faz

parte, mas também em relação aos demais que trabalham com ele, por proporcionar uma busca de direcionamento das energias para o alcance de melhores resultados.

Esse resultado em relação aos juízes pode também demonstrar ser uma mudança de paradigma por parte deles que estão saindo de sua situação de “casulo” e “autoridade absoluta” para participarem de forma mais flexível de do processo e abrir espaço nas decisões a todos com quem trabalham, com vistas a um melhor resultado.

A segunda prática que obteve maior média entre gestores, juízes e servidores foi *Modelar o Caminho*. Nesta prática, verifica-se que os líderes agem de acordo com o que pregam, defendem suas crenças e dão o exemplo de compromisso e dedicação, e assim, abrem o caminho para que os outros os sigam. Os compromissos relacionados a esta prática são estabelecer o exemplo ao se comportar de modo coerente com os valores compartilhados; e alcançar pequenas vitórias capazes de promover o progresso consistente.

Os que usam com intensidade essa prática defendem suas crenças e abrem o caminho para que os outros os sigam. Estabelecem princípios para definir como as pessoas devem ser tratadas e os objetivos que devem ser buscados, criando oportunidades para que as vitórias sejam alcançadas. Reduzem a burocracia quando ela impede o desenvolvimento e a ação. Entendem que os projetos devem ser dirigidos ao longo de seu curso, sendo medido resultados, ajustando as ações necessárias e corretivas. É preciso coerência e persistência na busca de suas visões e uma grande atenção aos detalhes que fazem à diferença. Estas são as principais ações de quem busca modelar o caminho segundo Kouser e Posner (2008).

Na análise das demais práticas os resultados foram diferenciados em relação às unidades pesquisadas e/ou entre gestores e servidores.

A prática *Encorajar o coração* foi a terceira prática mais utilizada pelos gestores da Diretoria Financeira e Diretoria de Informática, como também de seus colaboradores. Esta prática traz como compromissos o reconhecimento e a valorização das contribuições individuais para o êxito de qualquer projeto, a capacidade de estabelecer um liame entre as recompensas e os desempenhos. A celebração com regularidade das realizações da equipe como forma de valorizar as vitórias criando um espírito de comunidade.

Mas em relação a avaliação das servidoras (mulheres) a prática *Encorajar o coração* foi avaliada como a que é menos utilizada pelos seus gestores, homens ou mulheres, e assim, elas atribuíram as menores notas. Isto significa que as colaboradoras acham que poderiam receber maior reconhecimento de seus gestores, bem como maiores recompensas pelo seu comprometimento, vide gráfico 2 abaixo.

Outro dado interessante é que na Diretoria Financeira, independente de serem homens ou mulheres, os servidores foram os que avaliaram seus gestores com menores médias em todas as práticas, em especial nas Práticas *Desafia o Processo e Inspira uma visão compartilhada*, em que eles atribuíram médias inferiores a seis.

Em relação aos gestores das Varas, houve um empate entre a prática *Encorajar o coração e Desafiar o Processo* no tocante aos gestores.

Também em relação aos servidores das Varas, notamos que o gênero desses servidores alterou a análise dos seus gestores. Quando os gestores eram homens, e os servidores homens, as duas primeiras práticas eram as mesmas dos demais (Capacitar para a ação e Modelar o caminho).

Mas quando as servidoras avaliaram seus gestores, elas estavam invertidas, ou seja, os gestores afirmaram que usavam primeiro a prática Capacitar para a ação e depois Modelar

o caminho e os servidores homens concordaram, mas as servidoras, colocaram ao contrário, em segundo lugar.

O gráfico 2 abaixo sintetiza os resultados do LPI entre gestores e servidores/colaboradores em relação ao gênero.

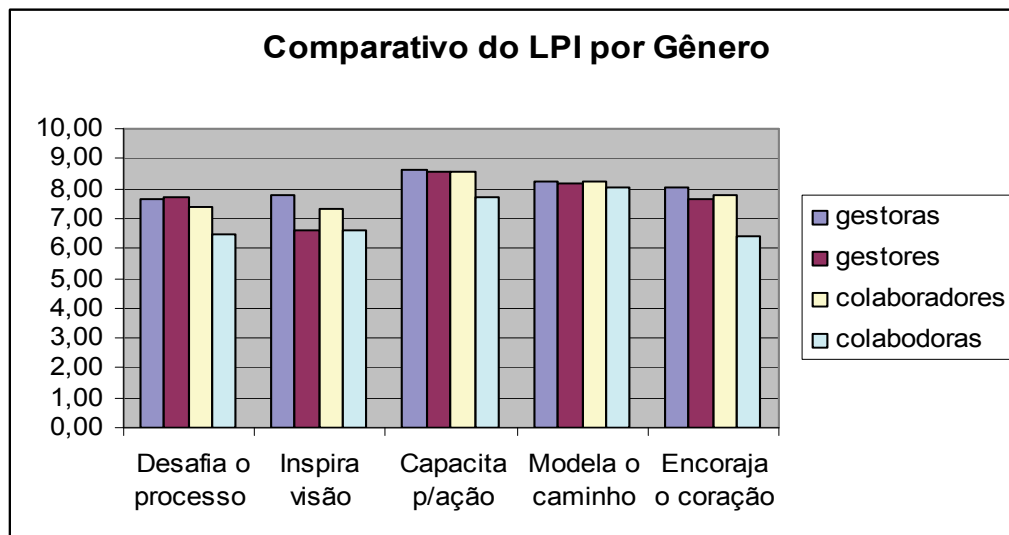


Gráfico 2 – Comparativos do LPI e o gênero, dados da pesquisa.

Segundo exposto no gráfico 2 acima, as gestoras, na maioria, se avaliaram com médias um pouco superiores a dos gestores, embora sem diferença significativa entre essas médias, à exceção da prática *Desafia o processo*, em que as gestoras se avaliaram com médias um pouco menores. Ou seja, elas acreditam que são mais moderadas que os gestores homens na busca por oportunidades para mudanças e desafios, individualmente. O desconhecido as assusta um pouco mais que aos gestores, sendo mais prevenidas ao assumirem riscos.

Em compensação, na prática *Inspira uma visão compartilhada* as gestoras se avaliam com maior uso do que os gestores, com uma diferença bem maior do que a anterior, para elas. Neste caso, acreditam que possuem uma melhor visão de futuro; têm forte magnetismo e poder de persuasão para com seus servidores e assim inspiram comprometimento. Associado a isso, elas usam uma linguagem mais clara, inequívoca e expressiva no seu processo de comunicação.

Mas o mesmo não ocorreu em relação aos colaboradores, que avaliaram o uso das cinco práticas de liderança por seus gestores de forma bastante similar, significando que concordaram com o uso das práticas pelos seus gestores, com a mesma visão e intensidade que eles também assim acreditam desenvolver, independente dos gestores serem homens ou mulheres.

Já as colaboradoras, ao avaliarem seus gestores foram mais rigorosas, principalmente em relação às práticas *Desafiar o Processo* e *Encorajar o coração*. É interessante salientar que elas avaliaram seus gestores e gestoras sempre com as menores notas em todas as práticas.

6 . Conclusões do estudo

Com o passar do tempo observa-se que as teorias sobre o fenômeno da liderança foram se modificando, pois partiram de um referencial individual, com foco apenas na pessoa do líder, para uma análise do coletivo, organizacional e relacionado ao contexto.

Os primeiros estudos que culminaram na elaboração das teorias sobre liderança a relacionavam com fatores pessoais de personalidade, pois acreditavam na possibilidade de se identificar os líderes, unicamente pela observação destas características. Com as mudanças verificadas nas instituições e relações sociais, os estudiosos passaram a perceber a importância de outros aspectos no estudo da liderança, como por exemplo, os liderados, a estrutura organizacional e o ambiente.

Como se verificou neste estudo, a liderança pode ser verificada em vários escalões e momentos enfrentados pelas organizações. Pode-se inclusive afirmar, sem medo de equívoco, que a liderança não se verifica unicamente nos ambientes comerciais, está muito presente no dia a dia das pessoas e se manifesta em qualquer lugar, seja no lar, nos agrupamentos religiosos, no esporte ou com amigos. E então, também nas organizações públicas, em que seus membros normalmente convivem por longos períodos de sua vida profissional.

Conforme Kouzes e Posner (2003) a liderança pode ser aprendida e desenvolvida, pois a boa liderança é um processo compreensível e universal. Mesmo que cada líder, como indivíduo, possua peculiaridades que o diferem dos demais, existem padrões e práticas em liderança que são compartilhadas por todos.

Verifica-se na atualidade que as organizações estão às voltas com o enfrentamento de questões relacionadas à qualidade das relações humanas e buscam cada vez maiores resultados. Esta preocupação, não está só restrita a empresas privadas que sempre tiveram por característica fundamental o lucro e resultados satisfatórios para seus controladores. As organizações públicas também estão à mercê destas preocupações, pois a sociedade, como um todo, está cobrando qualidade e excelência de serviços.

Observa-se a abertura de espaço para o diálogo e compartilhamento de informações, também nas organizações públicas. O líder forma uma equipe, que por sua vez atua de forma mais ativa, com maior troca de informações e busca de crescimento, e assim, mais responsável pelos resultados, sejam eles positivos ou negativos. Daí a necessidade premente de identificação e formação de líderes de uma forma geral e de líderes eficazes, no particular.

No presente estudo tem-se que a característica de liderança que predominou nos gestores, juizes e também nos colaboradores entrevistados foi *Capacitar os outros para ação*, o que demonstra haver uma grande preocupação com o outro, de forma a possibilitar o compartilhamento das informações e um maior estímulo à colaboração e ao respeito de todos, em prol dos resultados.

Essa característica indica também uma maior facilidade do trabalho em equipe com a consequente mobilização na busca por resultados. Acompanhando essa prática, a segunda mais utilizada foi *Modelar o caminho*, que assume uma visão com o compromisso de dar o exemplo e o reconhecimento das contribuições de cada membro da equipe, refletindo uma visão do processo de relações interpessoais de médio e longo prazo, com maior valorização da relação líder - liderados.

No presente trabalho, buscamos também, em uma única questão aberta, conhecer o entendimento dos participantes sobre o conceito de liderança. E nas respostas, houve a demonstração de que a liderança é uma ferramenta a ser utilizada pelos gestores e juizes, na melhoria da efetividade da prestação jurisdicional.

Outro dado interessante que nossa pesquisa identificou e que merece destaque é que mesmo com pouca ou nenhuma formação na área, os juizes pesquisados demonstraram estarem utilizando alguma liderança em seu trabalho diário, na interação de sua equipe com

vistas a alcançar a melhoria dos serviços com a conseqüente aumento de produtividade. Isto sendo uma visão diferenciada da tradicional função do juiz.

Nas respostas das gestoras e servidoras percebemos que talvez elas tenham sido mais criteriosas que os homens, porque atribuíram notas menores, em todas as práticas analisadas. As suas notas apenas foram mais próximas das notas dadas pelos gestores, nas duas práticas mais utilizadas: *capacitar para a ação e modelar o caminho*.

Quanto ao gênero dos gestores e as práticas de liderança mais utilizadas, não foram identificadas diferenças significativas.

O estudo desenvolvido mostrou que é possível liderar no Judiciário, pois as análises dos servidores sobre como seus gestores desenvolvem as práticas de liderança apresentaram coerência e similaridade na maioria das práticas.

As gestoras no TJPE desenvolvem suas atividades de forma semelhante aos gestores. Como estão inseridas em uma organização pública, elas não sofrem discriminação em relação à remuneração e tão pouco em relação ao acesso à organização, porque este ocorre via concurso público. As servidoras são maioria em algumas unidades, como também nas posições de gestão.

Talvez por isso tudo, a mulher em organizações públicas esteja conseguindo galgar mais postos de trabalho, devido principalmente à forma de acesso não permitir discriminações. Internamente, elas continuam lutando para demonstrar sua competência e condições de crescimento organizacional.

Referências Bibliográficas

ALVES, Magda, **Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2006.

AMEPE, Associação dos Magistrados de Pernambuco. **Cadernos da AMEPE**, v.2. n° 15, 2007.

AMORIM, Tania N.G.F. **Eu, líder: construindo o sucesso corporativo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ARIÉS, Philippe e BÉJIN, André (orgs.). **Sexualidades Ocidentais: Contribuições para a História e para a Sociologia da Sexualidade**. Trad. Lygia Araújo Watanabe e Thereza C. F. Stummer. – São Paulo-SP, Ed. Brasiliense, 1986;

BALANDIER, Georges. **A Desordem: Elogio do Movimento**. Trad. Suzana Martins. – Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1997;

BARROS NETO, João Pinheiro de, Liderança servidora: Teoria, Conceito ou Mais um Modismo? Revista Científica, 2006, Ano 5, n°5 acessado em http://www.montessorinet.com.br/paginas/biblioteca_digital Acessado em 11 de agosto de 2008.

BENNIS, Warren. **A Formação do Líder**. São Paulo, Atlas, 1996;

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo, Ed. Atlas, 1994;

CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, A. **Dinâmica de Grupo: Pesquisa e Teoria**. São Paulo: EPU, 1997;

CARVALHO, José Murilo de. **A Construção da Ordem: A Elite Política Imperial. Teatro de Sombras: A Política Imperial.** – 3ª Ed. – Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2007.

CHEMERS, Martin M. Leadership research and theory: a functional integration. In: **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, vol, 4, n. 1, p. 27-43, 2000.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos. Disponível em <http://www.dieese.org.br/ped/ped.xml>. Acesso em 12/02/2009.

DRUCKER, Peter. Nem Todos os Generais Foram Mortos. In: HESSELBEIN; GOLDSMITH; BECKHARD. **O Líder do Futuro.** São Paulo: Futura, 1996, p. 11-14;

FERREIRA, A.; FUERTH, L. R.; ESTEVES, R. C. P. M. Fatores de Motivação no trabalho: O que Pensam os Líderes. In: XXX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006, Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

FERREIRA, José Ribeiro. **A Grécia Antiga: Sociedade e Política.** Lisboa – Portugal, Edições 70, 2004;

GRIFFIN, Ricky W., **Introdução à Administração.** São Paulo, Ática, 2007.

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional. EPU 1986;

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KOTTER, John P. **Liderando Mudança.** 2ªed. Rio de Janeiro, Campus, 1997;

KOUZES, J. M. e POSNER, B. Z. **Leadership Practices Inventory: Individual Contributor, Facilitator's Guide.** San Francisco: Jossey – Bass Pfeiffer Publishers, 1997;

_____. **O Desafio da Liderança.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **O Novo Desafio da Liderança: A Fonte mais Confiável para quem Deseja Aperfeiçoar sua Capacidade de Liderança.** Trad. Carlos Cordeiro e Mello. – Rio de Janeiro, Elsevier, 2008;

MELO, Eleuní A. de A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. In: **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, 2004.

PEREIRA, Jacqueline S. F. **O Modelo de Competência – A Gestão da Força de Trabalho Segundo o Sexo.** 30º Encontro da ANPAD. 23 a 27 de Setembro de 2006, Salvador BA, *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006;

ROBBINS, Stephen P; **Comportamento Organizacional.** 11ª edição. São Paulo. Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** 3ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

SEVERINO, Antônio Joaquim Severino. **Metologia do Trabalho Científico,** 22ª ed. São Paulo, Cortez, 2005.

SILVA, W. LAROS, J.A. MOURÃO, L. Como atuam os gerentes?.: O desenvolvimento de uma medida. In: XXXI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2007, Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

TIBA, Içami. **Homem-Cobra, mulher-polvo: entenda as diferenças e seja muito mais feliz.** São Paulo: Editora Gente, 2004.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO. <http://www.tjpe.jus.br> Acessado em 01 de março de 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**, 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUKL, G.; LEPSINGER, R. **Why integrating leading and managing roles is essential for organizational effectiveness**. *Organizational Dynamics*. Lincoln, Nebraska, v. 34, n. 4, p. 361-375, 2005.