

## **LIDERANÇA E ADMINISTRAÇÃO JUDICIAL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

**RAQUEL DE ALMEIDA BITTENCOURT**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

Agradecimento à órgão de fomento:

A oportunidade de compartilhar esta pesquisa sobre liderança e magistratura é de imenso valor, e espero que as contribuições aqui apresentadas possam fomentar discussões e melhorias no sistema judiciário brasileiro. Agradeço pelo apoio e pela confiança depositada neste trabalho, que visa promover uma administração judicial mais eficiente e justa para todos os cidadãos.

# LIDERANÇA E ADMINISTRAÇÃO JUDICIAL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

## 1 INTRODUÇÃO

A pesquisa propõe-se a analisar o papel da liderança na administração judiciária brasileira, questionando-se sobre como uma liderança eficaz no Poder Judiciário pode contribuir para o aprimoramento da justiça, de modo a atender aos anseios da sociedade contemporânea e alcançar as metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça.

Nos últimos anos, o Poder Judiciário enfrentou pressões por mudanças devido à "crise do Judiciário", caracterizada por uma estrutura lenta e ineficiente, pela qual a escassez de recursos humanos; a ausência de planejamento; e as deficiências na formação gerencial foram responsáveis. Em resposta a essa crise, a Emenda Constitucional n.º 45 de 2004 instituiu o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), com o intuito de aprimorar a gestão e proporcionar um controle mais efetivo no âmbito do Judiciário.

O Conselho Nacional de Justiça tem como missão “promover o desenvolvimento do Poder Judiciário em benefício da sociedade, por meio de políticas judiciárias e do controle da atuação administrativa e financeira”, e como visão de futuro busca ser um “órgão de excelência em governança e gestão do Poder Judiciário” (Portal do CNJ).

Contudo, para a implantação das rigorosas normas estabelecidas pelo CNJ, principalmente de produtividade, é necessário o envolvimento dos membros de toda a organização. Essa premissa realça a importância de líderes judiciais ativos e evidencia o papel central do magistrado, que possui autonomia e é considerado peça-chave na promoção de mudanças institucionais, assim como os demais serventuários ocupantes de cargos de gestão do Poder Judiciário.

Líderes competentes, capazes de facilitar mudanças organizacionais e coordenar esforços para alcançar metas, são fundamentais para a orientação estratégica e o funcionamento eficiente da justiça, influenciando diretamente na eficácia do sistema na totalidade.

Logo, o presente ensaio teórico visa promover uma reflexão sobre a liderança na administração judicial, com ênfase na urgência de mudanças estruturais que atendam às exigências atuais. Ainda, busca destacar a importância da atuação efetiva do juiz, não apenas como julgador, mas como líder e administrador capaz de transformar e inovar as experiências no âmbito do Poder Judiciário.

Para tanto, utilizou-se do método de abordagem dedutivo, com procedimento baseado na revisão bibliográfica narrativa.

## 2 DEFINIÇÕES

Antes de explorar a literatura sobre liderança no Poder Judiciário, é imprescindível estabelecer alguns conceitos basilares, tais como líder, liderado e liderança, os quais nortearão a presente pesquisa.

A raiz etimológica da palavra "líder" é proveniente do inglês arcaico "*laed*", e significa "caminho", já o verbo "*laeden*" quer dizer viajar ou levar alguém pelas mãos, indicando o papel do líder como aquele que guia os liderados em uma jornada (GANGA; NAVARRETE, 2013, tradução nossa).

Não obstante, o vasto estudo dedicado à liderança, não há um consenso relativo aos seus conceitos centrais. Bass (1990, tradução nossa) pondera que a multiplicidade de definições decorre da diversidade de aspectos em que é explorada, tais como: características, comportamentos e contexto de atuação do líder. Ainda assim, em qualquer abordagem, a

liderança intrínseca implica na colaboração entre líderes e liderados para alcançar propósitos compartilhados.

Conforme Bass (1990, p. 19-20, tradução nossa), “liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros”. Por sua vez, líderes podem ser conceituados como “agentes de mudança – pessoas cujas ações afetam outras pessoas mais do que atos de outras pessoas os afetam”.

Diversas definições convergem ao apresentar o líder como aquele que exerce influência sobre seus liderados na consecução de objetivos coletivos (STOGDILL; BASS, 1981, *apud* BERTONCINI; ADRIANO, 2018).

Segundo James Hunter (2014, p.115), liderar é a “habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem com entusiasmo por objetivos identificados como voltados para o bem comum, com um caráter que inspire confiança e excelência”, enquanto para Covey (2017, p. 23), liderar “é comunicar o potencial e o valor dos outros com tanta clareza que eles se sintam inspirados a vê-los em si mesmos”.

A controvérsia entre líder e gestor é frequentemente debatida na literatura especializada. Vale mencionar que um gestor, embora possa assumir funções de liderança, pode não desempenhar o papel de líder, sobretudo quando não possui subordinados diretos (BERTONCINI; ADRIANO, 2018).

Há autores, como Zaleznik e Kets de Vries (1981) e Bennis e Nanus (1988), citados por BERTONCINI e ADRIANO (2018), que defendem a existência de distinções entre as funções de líder e de gestor, ressaltando a ênfase do primeiro nas relações interpessoais, agindo com foco nas pessoas, enquanto o último, na ênfase nos resultados organizacionais.

Já Yukl (2010, tradução nossa) defende a posição de que os conceitos se integram entre si. Para o autor os termos líder, gestor e chefe podem ser usados de forma intercambiável, especialmente para se referir a pessoas em posições de liderança, independente de seus comportamentos ou de seu sucesso nesse papel.

No âmbito do serviço público brasileiro, Amaral (2006) define o líder como alguém capaz de enfrentar desafios como a globalização, desigualdades, diversidade, boa governança e reformas necessárias.

Villoria e Iglesias (2011 *apud* Vieira e Costa, 2013) destacam a necessidade de não aplicar conceitos de liderança de modo indiscriminado na gestão pública, pois as nuances entre os setores público e privado devem ser ponderadas.

Oliveira, Sant’Anna e Vaz (2010) destacam como atributos desejados ao líder no setor público: capacidade de comunicação; capacidade de lidar com os liderados, capacidade de agregação; legitimidade; bom senso; disciplina; visão sistêmica e espírito de corpo. Ponderam, ainda, que o desenvolvimento de lideranças é possível por meio de cursos que combinem teoria e prática, enfatizando a importância das habilidades interpessoais no setor público.

Hooijeberg e Choi (2001 *apud* OLIVEIRA; SANT’ANNA; VAZ, 2010) destacam que os líderes no setor público enfrentam o desafio de equilibrar múltiplos objetivos e interesses variados, ao contrário dos líderes no setor privado, que lidam com objetivos mais diretos. Além disso, apontam a complexidade em avaliar o desempenho dos líderes no setor público, juntamente com a alta rotatividade devido a mudanças administrativas e políticas frequentes.

Bacon (1999) sugere, ao longo do seu artigo, a necessidade de algumas etapas para o desenvolvimento de líderes no setor público, incluindo o comprometimento do topo hierárquico com desenvolvimento de futuros líderes, desenvolvimento de competência por meio da diversificação de tarefas e o desenvolvimento de autoconsciência através da avaliação periódica de desempenho de 360°. Ainda, defende a participação em projetos especiais e a realização periódica de auditorias de liderança dentro da organização.

Wart (2003, *apud* VIEIRA; COSTA, 2013) observa que, embora a liderança no setor público tenha despertado interesse nos últimos anos, o número de estudos ainda é significativamente menor em comparação com o setor privado. Ele identifica quatro causas para essa escassez: diferenças nas estruturas e missões organizacionais; a crença na forte autoridade dos altos cargos, impedindo a necessidade de liderança; a burocracia, influenciada por forças externas ao controle dos líderes; e a falta de foco dos pesquisadores no tema.

A OCDE, Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico, em seu Manual de Integridade Pública, destaca que os líderes, no âmbito da administração pública, devem ser gestores eficazes, “capazes de conduzir suas equipes, inspirar sua força de trabalho e estabelecer uma cultura organizacional que promova a inovação e reforce os valores do setor público, incluindo os padrões de integridade e ética” (2022, p. 96).

### **3 O PAPEL DA LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA**

Especificamente no contexto do sistema judiciário do Brasil, a liderança é um assunto pouco abordado, conforme observado por Nogueira (2010). Uma pesquisa realizada com diversos periódicos acadêmicos, entre os anos de 1995 e 2008, revelou que apenas 0,8% dos artigos tratavam especificamente sobre esse tema.

Os autores da pesquisa destacam que o desinteresse pode ser atribuído à ênfase dada pelo próprio sistema judiciário à sua gestão externa, em detrimento da gestão interna, a qual envolve aspectos como operações cotidianas, processos de trabalho, avaliação de desempenho e gestão de pessoal. Isso acaba atraindo mais a atenção de cientistas políticos e juristas do que de pesquisadores da área de Administração Pública (BERTONCINI; ADRIANO, 2018).

Atualmente, a prestação de serviços jurisdicionais no Brasil enfrenta problemas como lentidão e falta de eficiência. A demora na resolução de litígios faz com que as pessoas deixem de procurar o Judiciário para solucionar os seus problemas. Ainda, o atraso no julgamento dos processos criminais resulta em um sentimento de impunidade e causa insegurança na sociedade, pois as pessoas, pressionadas pela criminalidade, se veem obrigadas a conviver com réus que, mesmo condenados em primeira instância, aguardam a análise de seus recursos nos tribunais (GRANGEIA, 2019).

Para superar esses desafios, é fundamental aprimorar a atividade judiciária no país. Isso envolve estabelecer rotinas de trabalho mais eficientes, padronizar os serviços forenses e conscientizar os juízes sobre a importância da agilidade e qualidade na entrega da Justiça. A melhoria da prestação jurisdicional é vista como essencial para garantir a confiança dos cidadãos no sistema judiciário.

Marcos Grangeia (2019) abordou a problemática da crise do Poder Judiciário, apontando que essa questão ultrapassa a esfera da atuação dos magistrados, das partes envolvidas ou da adequação da legislação vigente. Ele ressalta que a gestão administrativa da justiça passou a ser considerada como fator primordial para sanar a ineficiência do sistema judicial brasileiro.

Diversos estudos indicam que a crise na justiça está mais atrelada à ineficiência na gestão e operação de um serviço público do que às possíveis questões legais.

Essa gestão judicial, conforme aponta a magistrada Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni (2019, p. 46), abrange tanto a processual quanto a administrativa, ambas baseadas em modelos organizacionais tradicionais do Poder Judiciário Brasileiro, que foram expandidos ao longo do último século.

Destaca ainda que, o Poder Judiciário instituiu unidades judiciárias independentes e, devido à complexidade administrativa observada, criou estruturas para suporte. Contudo, percebeu-se que algumas medidas gerenciais importantes ainda não estavam sendo

implementadas, como a gestão de dados, transparência, gestão de recursos e planejamento, além da resistência à mudança (ZANONI, 2019, p. 46).

A juíza complementa seu pensamento, ponderando que é preciso progredir na implantação de ferramentas de gestão. Explica que, conforme previsão legal (Lei Complementar n. 35 de 1979 e Lei n. 5.010 de 1966), o magistrado é responsável pela unidade judicial e por essa perspectiva, ele tem responsabilidade pelas decisões proferidas no processo, e responde também pela prestação jurisdicional em tempo razoável e com qualidade. Reforça, ainda, que “a *accountability* recai sobre o magistrado, que precisa estar preparado para a gestão, auxiliado pelo seu diretor, cuja capacitação é primordial para introduzir reformas gerenciais e inovadoras dentro do Judiciário” (ZANONI, 2019, p. 46-47).

Em razão do exposto, conclui o raciocínio ponderando que a implantação de mudanças gerenciais, organizacionais e nos serviços é necessária para o aprimoramento do Poder Judiciário, tanto na gestão administrativa quanto na gestão processual, considerando as potencialidades da nova era, onde o conhecimento é acessível, a inovação é constante e o usuário é o foco principal dos serviços judiciais (ZANONI, 2019, p. 47).

Observa-se, portanto, a necessidade de reestruturação mental e aprimoramento técnico, dos profissionais do Direito, como estratégias essenciais para aperfeiçoar a eficiência e celeridade na condução dos processos judiciais.

Os ativos de uma organização, que representam valor e trazem ganhos, têm papéis distintos nas organizações privadas e públicas. Enquanto nas privadas o foco é no lucro, nas públicas outras premissas, como a função social, são priorizadas. Nas organizações públicas, os ativos estratégicos incluem o capital social organizacional, o capital humano e o capital organizacional, todos influenciados pelas pessoas que os compõem (BATISTA; FIGUEIREDO, 2021).

Neste contexto, a Resolução n. 240, de 9 de setembro de 2016, do Conselho Nacional de Justiça, regulamentou a Política Nacional de Gestão de Pessoas no Judiciário, destacando a importância do desenvolvimento profissional dos servidores e suas competências para atingir os propósitos estratégicos e a realização da justiça (CNJ, 2016).

A gestão de pessoas desempenha um papel fundamental na estrutura e estratégia organizacional, afetando diretamente a qualidade dos serviços prestados e a satisfação do público. No entanto, apesar dos esforços de modernização e profissionalização, o Judiciário ainda precisa melhorar na valorização e no gerenciamento eficaz de seu recurso mais importante: as pessoas (BATISTA; FIGUEIREDO, 2021).

É essencial que o Judiciário formule políticas para otimizar o trabalho dos agentes públicos, alinhando-os com os objetivos institucionais, sem esquecer o desenvolvimento individual. Uma gestão eficaz de recursos humanos, alinhada à estratégia da organização, é essencial para superar as dificuldades e proporcionar eficiência no cumprimento da missão institucional. O estímulo para adquirir e exercitar as competências necessárias é fundamental para o sucesso da instituição, criando engajamento e permitindo o alcance dos objetivos desejados (BATISTA; FIGUEIREDO, 2021).

O provimento em concurso público confere ao servidor a possibilidade de desempenhar suas competências em prol do serviço público. A competência no âmbito organizacional é definida como a combinação de conhecimento, habilidade e atitude, e seu desenvolvimento deve ser incentivado pelas instituições (BATISTA; FIGUEIREDO, 2021).

No contexto organizacional, a competência e o capital humano são vitais para o sucesso. No Poder Judiciário, essa competência envolve a capacidade de agir eficientemente em diversas situações, mobilizando conhecimentos e habilidades de forma interdisciplinar e transdisciplinar para solucionar problemas (ENFAM, 2017).

Uma vez que liderança é a capacidade de influenciar, motivar e guiar pessoas para alcançar objetivos comuns, criando um ambiente de trabalho propício para o desenvolvimento

humano e a eficácia organizacional, ela exerce um papel fundamental nesse contexto, convertendo o conhecimento individual em resultados coletivos mediante influências positivas.

#### 4 DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Vieira e Costa (2013) expõem os desafios enfrentados pelos magistrados em manter a liderança entre os colegas e subordinados, destacando três principais áreas de dificuldade: problemas estruturais, falta de diálogo e cooperação entre os juízes, e a carência de formação específica em liderança e gestão.

As dificuldades estruturais mencionadas incluem restrições orçamentárias; falta de recursos materiais; carga de trabalho elevada; ausência de controle na escolha dos colegas de trabalho; a dificuldade de motivar os servidores públicos devido à estabilidade no emprego, que muitas vezes não estão sob controle direto dos líderes devido a questões legais; aumento da judicialização e limitação de recursos. A falta de comunicação e cooperação entre os magistrados leva a um estilo de gestão centralizado, com decisões tomadas individualmente, e uma resistência significativa às mudanças administrativas no meio jurídico (VIEIRA; COSTA, 2013).

A deficiência na formação dos magistrados em gestão e liderança é outro obstáculo apontado, que afeta a capacidade de lidar com questões administrativas. Também é destacado que a gestão interna das organizações judiciárias, por vezes, não recebe a devida atenção dos magistrados, que se concentram mais na gestão externa e na aplicação de normas judiciais do que na prática administrativa.

Esse comportamento resulta em ineficiência para a resolução de impasses administrativos, visto que a formação acadêmica e profissional dos magistrados não aborda suficientemente questões de gestão.

Além disso, a ausência de disciplinas de gestão no currículo dos cursos de Direito contribui para que o sistema judiciário brasileiro seja gerido de forma amadora, ainda que uma parcela significativa do tempo dos juízes seja dedicada a questões administrativas em detrimento do trabalho judicial (VIEIRA; COSTA, 2013).

Bertoncini e Cunha (2022) destacam que o sistema judicial brasileiro é gerido majoritariamente por profissionais sem formação em gestão, o que afeta diretamente a eficiência e a alocação do tempo dos juízes em assuntos não judiciais. A modernização da gestão judiciária, assim como o aprimoramento da atuação dos juízes são essenciais para otimizar o sistema de administração da justiça no Brasil.

Apesar dos esforços da governança judiciária em busca de resultados, ainda há potencialidades a serem exploradas, especialmente devido à alta litigiosidade ainda presente. Há desafios a serem superados no sistema judiciário para garantir uma gestão mais eficiente e uma relação mais racional entre jurisdicionados e a justiça (BATISTA; FIGUEIREDO, 2021).

Observa-se a necessidade de reformulações no sistema de recrutamento e capacitação dos juízes, que atualmente prioriza a competência técnica em detrimento de habilidades de gestão. É essencial que os juízes desenvolvam habilidades sociais (*soft skills*) para facilitar a construção de equipes eficazes na prestação de serviço do Judiciário e melhorar a utilização de seu recurso mais valioso, as pessoas, em busca de um desempenho ideal (BATISTA; FIGUEIREDO, 2021).

Autores como Eustáquio Silveira e Higyna Josita Simões de Almeida Bezerra (*apud* VIEIRA; COSTA, 2013) enfatizam a importância de cursos ministrados pelas escolas da magistratura, sob a orientação da ENFAM, de forma padronizada e obrigatória para todos os magistrados, a fim de promover mudanças na mentalidade e comportamento dos juízes.

Disciplinas como "Boas Práticas de Gestão" são sugeridas para preparar os juízes na aplicação de práticas eficientes em seus ambientes de trabalho (RIBEIRO, GAGLIARDI, 2020).

Imprescindível que o magistrado atue não apenas como julgador, mas também como gestor e líder em sua unidade judiciária. Autores como José Renato Nalini (*apud* VIEIRA; COSTA, 2013) e Tatiane Fuin (*apud* RIBEIRO; GAGLIARDI, 2020) destacam a importância da liderança do juiz na transformação do funcionamento do Judiciário, promovendo eficiência e melhoria na entrega da justiça.

Dessa forma, a gestão estratégica e a definição de metas, juntamente com a liderança ativa do juiz, são apontadas como fundamentais para superar desafios como a morosidade e a ineficiência no sistema judiciário (RIBEIRO, GAGLIARDI, 2020).

## 5 CONCLUSÃO

Em um país onde a justiça desempenha um papel fundamental na manutenção da ordem e na proteção dos direitos do cidadão, a eficácia da administração judicial é questão de suma importância. A necessidade de mudanças na estrutura organizacional dos tribunais de justiça se faz presente à medida que as demandas da sociedade e as transformações no ambiente jurídico tornam imperativa a adaptação e a inovação. Propostas de reestruturação que visam a otimização dos processos, a redução de burocracias e a melhoria na prestação dos serviços judiciais são fundamentais para acompanhar o ritmo das mudanças e atender às necessidades dos cidadãos.

A constante busca pela excelência na administração judiciária, aliada a uma liderança inspirada e uma gestão bem capacitada, são essenciais para garantir a confiança da sociedade no sistema de justiça e para promover a igualdade de acesso à justiça.

A eficiência do Judiciário requer uma reformulação em sua governança para engajar seus colaboradores na missão institucional. É necessário superar a tradicional rigidez e hermetismo característicos da cultura organizacional judiciária e fomentar uma gestão que permita integrar as competências técnicas e comportamentais.

Neste ensaio, exploramos a importância da liderança do magistrado e dos gestores nos tribunais de justiça e fóruns brasileiros, destacando seu impacto direto na eficiência e eficácia do sistema judiciário. Após as pesquisas, ficou evidente que uma liderança eficaz é essencial para a promoção de uma administração judiciária ágil, transparente e orientada para a justiça.

Além disso, a capacitação contínua dos magistrados, assim como dos demais gestores, em administração judicial se mostra como um investimento essencial para garantir uma liderança comprometida e preparada para os desafios do sistema judicial. Assim, programas de formação e desenvolvimento personalizados, focados no aprimoramento das competências de liderança, podem contribuir significativamente para a melhoria da eficiência operacional e o fortalecimento da integridade e transparência nas instituições judiciárias.

Igualmente, observa-se que para alterar o perfil dos magistrados que compõe o Poder Judiciário é essencial inovar na metodologia dos concursos públicos, passando a exigir conhecimentos acerca de gestão de processos e pessoas, liderança, competências interpessoais (*soft skills*), além de outros aspectos relevantes na atualidade. Essa perspectiva mais abrangente na avaliação ajudaria a escolher juízes com habilidades não apenas técnicas, mas também sociais e comportamentais, evidenciando a importância da liderança e da capacidade de enfrentar desafios complexos no ambiente judiciário.

Ao exercer uma liderança efetiva, o magistrado moderno tem um papel fundamental no êxito da administração da unidade judicial, impulsionando a equipe, estabelecendo metas e resultados e garantindo uma gestão estratégica voltada para a melhoria contínua do serviço

público prestado pelo Judiciário. A necessidade de um juiz mais ativo, motivado e comprometido com a eficácia do Judiciário é apontada como um caminho para a melhoria da entrega da justiça.

Em resumo, a liderança e a formação dos gestores são fundamentais para a construção de um sistema judicial eficiente, eficaz e acessível a todos os cidadãos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BACON, Kevin. Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 50, n. 4, p. 81-91, 1999. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/357>. Acesso em: 13 jun. 2024

BASS, Bernard M. Bass & Stogdill's **handbook of leadership**: theory, research, and managerial applications. 3. ed. Nova York: The Free Press, 1990.

BATISTA, Francisco Eduardo Fontenele; FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. Liderança: Ativo Estratégico do Poder Judiciário. **Revista Judicial Brasileira (ReJUB)**, Brasília, ano 1, n. 1, p. 251-276, jul./dez. 2021.

BERTONCINI, Isabella; ADRIANO, Bruna M. Liderança no Poder Judiciário Brasileiro: Uma revisão Integrativa. *In*: ENCONTRO NACIONAL DO CONPEDI, 27, 2018, Salvador. **Revista da política judiciária**, gestão e administração da justiça. Organização CONPEDI/UFBA Coordenadores: José Querino Tavares Neto; Rogerio Mollica – Florianópolis: CONPEDI, 2018.

BERTONCINI, Isabella; CUNHA, Cristiano. Liderança no Poder Judiciário Brasileiro: o estado da arte. **Revista Foco**, [S. l.], v. 15 n. 2, p. 01-17, 2022. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/374>. Acesso em: 2 jun. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. [CNJ]. **Resolução n. 240, de 9 de setembro de 2016**. Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça, Brasília, DF, n. 161, p. 2-7, 12 set. 2016. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2342>. Acesso em: 26 jun. 2024.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 61. ed. Rio de Janeiro: FranklinCovey. 2017.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS. [ENFAM]. **Diretrizes Pedagógicas da ENFAM**. Apêndice A: Apresentação sistematizada das diretrizes pedagógicas. Brasília: ENFAM, 2017. Disponível em: [https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/Res\\_7\\_Enfam\\_2017\\_Diretrizes\\_Pedagogicas\\_Enfam\\_-\\_Texto\\_Principal.pdf](https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/Res_7_Enfam_2017_Diretrizes_Pedagogicas_Enfam_-_Texto_Principal.pdf) Acesso em: 20 jun. 2024.

GANGA, Francisco; NAVARRETE, Erwin. Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. **Revista Gaceta Laboral**, Maracaibo, v. 19, n. 1, p. 52-77, jan./abril. 2013. Disponível em:

[https://www.academia.edu/60481644/Enfoques\\_asociados\\_al\\_liderazgo\\_eficaz\\_para\\_la\\_organizacion](https://www.academia.edu/60481644/Enfoques_asociados_al_liderazgo_eficaz_para_la_organizacion). Acesso em: 23 jun. 2024.

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. **A crise de gestão do Poder Judiciário:** o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução. EMFAM, 2019. Disponível em: [http://www.enfam.jus.br/wpcontent/uploads/2013/01/2099\\_Des\\_\\_Marcos\\_Alaor\\_Artigo\\_ENFAM\\_28\\_4\\_2011\\_editado.pdf](http://www.enfam.jus.br/wpcontent/uploads/2013/01/2099_Des__Marcos_Alaor_Artigo_ENFAM_28_4_2011_editado.pdf). Acesso em: 26 jun. 2024.

HUNTER, James C. **De volta ao mosteiro:** O monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe. Rio de Janeiro: Sextante. 2014.

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

MACHADO, Michel Pedrosa. Conceitos de Liderança e Competências Necessárias para ser um Bom Líder. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, v. 03, n. 3, p. 245-267, Março de 2018. ISSN: 2448-0959

NOGUEIRA, José Marcelo Maia. A gestão do Poder Judiciário nos estudos de Administração Pública no Brasil: um levantamento da literatura especializada. *In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA*, 4, 2010, Vitória. **Anais [...]** Vitória: EnANPAD, 2010.

OCDE (2022), **Manual de Integridade Pública da OCDE**. OECD Publishing, Paris. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/db62f5a7-pt>. Acesso em: 20 jun. 2024.

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

RIBEIRO, Adriano da Silva; GAGLIARDI, Ricardo. Sistema de Administração da Justiça: a Liderança do Juiz de Direito Moderno. *In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA*, 2020, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: IBEPES, 2020. Disponível em: <https://www.enajus.org.br/>. Acesso em: 21 jun. 2024.

VIEIRA, Luciano José Martins; COSTA, Silvia Generali da. Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 4, p. 927-948, jul./ago. 2013.

ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa. A mudança cultural da gestão judicial: inovação como base da excelência do serviço público. *In: GREGÓRIO, Álvaro; ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa; NEVES JUNIOR, Paulo Cezar. Inovação no Judiciário: Conceito, criação e práticas do primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário*. São Paulo: Edgard Blüncher, 2019. p. 41-58.