

## EM BUSCA DA BALANÇA PERFEITA: COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NA MAGISTRATURA

### IN SEARCH OF THE PERFECT BALANCE: SKILLS NEEDED TO EXERCISE LEADERSHIP IN THE MAGISTRACY

Raquel de Almeida Bittencourt\*  
Ricardo Aldana\*\*

#### RESUMO

A liderança é uma habilidade fundamental que potencializa a efetividade dos serviços necessários à administração da justiça. Este ensaio procurou identificar as principais competências para a prática da liderança na magistratura, visando atender ao princípio constitucional da eficiência na prestação jurisdicional. Utilizando-se da revisão bibliográfica e do método dedutivo, objetivou-se conectar o conceito de competências ao de liderança e identificar aquelas necessárias ao exercício de uma gestão judicial de excelência. Competência é um conceito essencial para se alcançar resultados nas atividades socioeconômicas, pois facilita a identificação e o desenvolvimento das habilidades necessárias para sua execução, tanto as técnicas (“hard skills”) quanto as comportamentais (“soft skills”). Como resultado, verificou-se a relevância do equilíbrio entre as “hard” e as “soft skills” para uma gestão de excelência pelo juiz moderno, e a necessidade de uma abordagem holística na formação e desenvolvimento dos magistrados para promoção de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.

**Palavras-chave:** Competências; Liderança; Magistratura; Administração da Justiça; Gestão Judicial.

#### ABSTRACT

Leadership is a fundamental skill that enhances the effectiveness of services necessary for the administration of justice. This essay sought to identify the main competencies for the practice of leadership in the judiciary, aiming to meet the constitutional principle of efficiency in jurisdictional provision. Using bibliographic review and the deductive method, the aim was to

---

\* Mestranda em Direito pelo Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito da Universidade Federal de Santa Catarina - PPGPD/UFSC - Linha de Pesquisa: Processo Legislativo, Controle, Inovação e Novas Tecnologias. Disciplina: Chefia e liderança na condução da estratégia organizacional. E-mail: [raqueldealmeida0@gmail.com](mailto:raqueldealmeida0@gmail.com)

\*\* Especialista em Desenvolvimento Organizacional, com Pós-Graduação em Pedagogia Empresarial e Psicologia Organizacional pela UNOPAR/Anhanguera. Aluno Externo do Mestrado de Gestão do Conhecimento pelo PPGEGC/UFSC - Disciplina: Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras. E-mail: [ricardoaldana@akde.me](mailto:ricardoaldana@akde.me)

connect the concept of competencies to leadership and identify those necessary for the exercise of excellent judicial management. Competence is an essential concept to achieve results in socio-economic activities, as it facilitates the identification and development of the necessary skills for its execution, both technical ("hard skills") and behavioral ("soft skills"). As a result, the relevance of the balance between "hard" and "soft skills" for excellent management by the modern judge was verified, and the need for a holistic approach in the training and development of magistrates to promote a healthy and collaborative work environment.

**Keywords:** Skills; Leadership; Judiciary; Justice's Administration; Judicial Management.

## 1 INTRODUÇÃO

Tal como ocorre no âmbito das organizações em geral, a liderança também desempenha relevante papel no Poder Judiciário para atingir eficácia e qualidade da prestação jurisdicional.

A complexidade e a responsabilidade inerentes ao ambiente judiciário, assim como a evolução das expectativas em relação aos juízes enquanto líderes destaca a necessidade crescente de competências que vão além do domínio do Direito, abrangendo aspectos como empatia, comunicação eficaz, resolução de conflitos e liderança inspiradora.

O exercício de uma liderança eficaz requer, além de conhecimentos e habilidades técnicas, "hard skills", habilidades interpessoais e emocionais, conhecidas como "soft skills". Ao conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos, traços e outros elementos fundamentais à execução das atividades, dá-se o nome de competências (MCCLELLAND, 1973), (BOYATZIS, 2008), (SPENCER & SPENCER, 1993).

Observa-se que o equilíbrio entre as "hard skills", relacionadas ao conhecimento jurídico e técnico, e as "soft skills", referentes à inteligência emocional e ao relacionamento interpessoal, torna-se essencial para uma liderança eficaz na magistratura.

Nesse contexto, o presente ensaio teórico busca explorar e identificar as competências essenciais para uma liderança bem-sucedida na magistratura, visando atender ao princípio constitucional da eficiência na prestação jurisdicional, tal como para promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e saudável.



Mediante uma abordagem metodológica dedutiva, com realização de revisão bibliográfica exploratória, esta pesquisa procurou conectar diferentes autores que debatem o conceito de competências com o de liderança, assim como identificar aquelas consideradas necessárias para liderar com excelência no cenário desafiador da magistratura, destacando-se, dentre elas, a importância daquelas de ordem comportamental.

Ao compreender e valorizar tais competências, o líder na magistratura pode desenvolver e aprimorar a capacidade de gerenciar equipes, tomar decisões fundamentadas, administrar conflitos de forma construtiva e motivar equipes para alcançar objetivos comuns, de modo a promover a justiça de forma eficiente. A integração adequada dessas competências, técnico-jurídicas e socioemocionais, são essenciais para promover um ambiente de trabalho harmonioso onde a excelência na prestação jurisdicional evolui em paralelo com o respeito, a transparência e a justiça.

Investir no aprimoramento contínuo das competências necessárias para uma liderança eficaz é essencial para garantir a eficiência do sistema judiciário e restabelecer a confiança da sociedade no Poder Judiciário. A combinação equilibrada entre “hard skills” e “soft skills” não apenas aprimora a produtividade e eficácia no trabalho, mas também fortalece os relacionamentos interpessoais e contribui para a construção de um ambiente judicial mais justo, transparente e eficaz.

## **2 LIDERANÇA COMO ATIVO ESTRATÉGICO PARA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA**

O Poder Judiciário é um dos alicerces fundamentais do Estado Democrático de Direito, atuando como o principal responsável por proteger a Constituição Federal e as leis, além de garantir a segurança jurídica que sustenta uma sociedade bem estruturada. Diante de tal relevância, decorre a preocupação com a eficiência em sua atuação, como prestador de serviços essenciais à população (NEVES JUNIOR, 2020, p. 11).

As questões relacionadas à eficácia do Poder Judiciário, enquanto provedor de serviços essenciais para o adequado e equilibrado desempenho da sociedade, demonstram-se relativamente novas. A sociedade está a evoluir a passos rápidos, nunca vistos, e o Poder





Judiciário precisa não só acompanhar essa onda de mudanças, mas estar um passo à frente delas (NEVES JUNIOR, 2020, p. 11-12).

Segundo dados divulgados pelo Conselho Nacional de Justiça, no relatório analítico da Justiça em Números de 2024, ao final de 2023, o acervo de processos em andamento totalizou 83,8 milhões, abrangendo casos suspensos, sobrestados e em arquivamento provisório. Durante o ano de 2023, houve um aumento de três milhões de novos casos em relação a 2022. No entanto, graças ao aumento da produtividade, esse impacto foi amenizado, resultando em um acréscimo líquido de 896 mil processos no acervo. Igualmente, observou-se que o número de novos casos alcançou o pico mais alto já registrado, totalizando 35,3 milhões em 2023, o que representou um aumento de 9,4% em comparação com 2022. Entre esses casos, excluindo recursos e execuções judiciais, 22,6 milhões foram registrados pela primeira vez no sistema judiciário em 2023 (CNJ, 2024).

Percebe-se que, embora haja esforços para acelerar a entrega da prestação jurisdicional, a busca da sociedade pela resolução dos conflitos é significativamente maior do que a entrega pelo Poder Judiciário no mesmo período. Nesse contexto é que se observa a necessidade de buscar mecanismos eficazes de gestão para atender às expectativas da população, que clama pela rapidez e agilidade na resposta a suas questões.

Para cumprir sua função primordial de realizar a atividade jurisdicional (atividade fim), o Poder Judiciário também desempenha atividades administrativas (atividade meio), conforme o estabelecido pelos artigos 96 e 99 da Constituição Federal (PIROZI, 2022). O Estado é, portanto, chamado a desempenhar a sua atividade meio de forma profissional, visando garantir a efetividade de suas ações. Para tanto, é preciso traçar estratégias para gerenciar muitos processos com recursos limitados e carência pessoal.

O planejamento e a implantação de práticas administrativas eficazes são fundamentais para uma gestão bem-sucedida, consoante às demandas do mundo contemporâneo. Nesse ambiente, onde problemas e desafios surgem com maior frequência e requerem abordagens diversas e inovadoras, a preparação para enfrentá-los se torna primordial, uma vez que as soluções não são predefinidas (NEVES JUNIOR, 2020, p. 13).





Tendo em vista que, muito além do que um acervo processual, o Poder Judiciário se faz de pessoas, “a celeridade da prestação jurisdicional também está atrelada à forma com que a equipe é gerenciada ou liderada pelo juiz” (VIEIRA, 2009, p. 42).

Preocupado com tal questão, o Conselho Nacional de Justiça, por meio da Resolução n. 240, de 09 de setembro de 2016, justificando, dentre outros motivos, que a melhoria da gestão de pessoas é um dos macrodesafios do Poder Judiciário, estabeleceu as diretrizes da Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Judiciário, enfatizando a necessidade de desenvolvimento profissional dos servidores e suas competências para alcançar os objetivos estratégicos e a efetivação da justiça (CNJ, 2016).

Percebe-se, assim, a importância da reestruturação das funções dos profissionais do direito, atuantes no Poder Judiciário, como medida essencial para melhorar a eficácia e a rapidez na gestão dos processos judiciais. Logo, o papel do magistrado está em processo de redefinição; para além da tarefa de julgar, a de administrar a unidade jurisdicional, tornando-se essencial para a realização da Justiça (LOPES, 2013).

O juiz é como “o ‘maestro’ que irá dizer o ritmo dos trabalhos, e precisa ser qualificado como gestor de pessoas e de produção, como já determinou o Conselho Nacional de Justiça” (SILVA, 2010).

Desde o ingresso em sua carreira, o magistrado desempenha um papel administrativo, uma vez que lidera uma equipe de profissionais, formando um sistema que contribui para a entrega de serviços jurisdicionais. Portanto, além de suas responsabilidades principais relacionadas à jurisdição, ele deve gerenciar eficazmente sua equipe para garantir um serviço mais rápido e eficiente para a sociedade. A habilidade de administração por parte do juiz pode resultar em soluções inovadoras que combinem eficiência e custos reduzidos. Portanto, a discussão sobre o perfil desse novo modelo de magistrado é essencial, dada a importância desse atributo no contexto atual (VIEIRA, 2009, p. 12).

### **3 ANALISANDO COMPETÊNCIAS, HABILIDADES E UM MODELO DE LIDERANÇA**





O conceito de competência e sua adoção como metodologia para avaliação e predição de resultados de alta performance surge no início da década de 1970, com o trabalho seminal de McClelland “Testing for Competence Rather Than for Intelligence”. Até então, as principais escolas de psicologia organizacional ainda usavam como principal método de avaliação testes de inteligência tradicionais (Teste de QI), que focavam mais nas habilidades lógico-matemáticas, em conjunto com as avaliações de performance escolar como notas e conceitos de distinção RIGGIO; MURPHY; PIROZZOLO (2001).

McClelland, na ocasião professor da Universidade de Harvard, lidera então uma série de pesquisas que concluem que alunos com alto desempenho em suas trajetórias acadêmicas não necessariamente teriam sucesso em sua vida profissional, e a partir daí um novo paradigma passa a influenciar processos de avaliação e ferramentas capazes de prever a performance de um profissional: as competências. Segundo McClelland, Spencer & Spencer, Boyatzis e outros, competências são capacidades ou habilidades que estão vinculadas a realização de determinados resultados desejados. Elas envolvem não apenas um tipo de habilidades, mas um conjunto diverso delas, como conhecimentos específicos, diferentes tipos de habilidades técnicas, comportamentais, sociais, traços, entre outros aspectos capazes de concorrer para uma performance superior (WONG, 2020).

De forma simultânea, se desenvolve a partir do final da década de 1970 uma nova teoria sobre os conceitos de inteligência. Apesar de ser quase um consenso na primeira metade do século XX, o que era conhecido até então como inteligência, isto é, a inteligência lógico-matemática, não era um bom preditor para a performance da liderança. Apenas com o sucesso do livro “A Inteligência Emocional” de Goleman abriram-se portas para a sistematização e integração da teoria das múltiplas inteligências (TMI), inclusive com a colaboração entre os especialistas das duas áreas (DAVIS et al., 2017).

Segundo Gardner, são oito os diferentes tipos de inteligência que fazem parte do repertório humano: lógico-matemática, linguística, musical, espacial, corporal-cinestésica, intrapessoal, interpessoal e naturalista (DAVIS et al., 2017). A ampliação e desenvolvimento do conceito das múltiplas inteligências apoiam e guardam uma relação estreita com o conceito de competências como conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e outros. De fato, não existe uma correlação precisa e biunívoca entre diferentes inteligências e





competências, mas percebe-se que as diferentes inteligências formam uma espécie de “caixa de ferramentas”, que são dispostas e utilizadas de acordo com critérios e contextos específicos.

Adicionalmente, outros aspectos podem beneficiar o desenvolvimento de um líder quando apoiado nestes dois conceitos acima, entre eles um em especial: desenvolvimento de habilidades – as duas teorias apontam para a necessidade do desenvolvimento de um conjunto de habilidades, mas enquanto a TMI aponta caminhos e padrões, as competências priorizam o que deve ser trabalhado, e normalmente esta definição está ancorada em resultados estratégicos definidos por grupos de “clientes”.

Desta forma, torna-se muito útil a construção de Modelos de Competências, que podem ser definidos como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos expressos por meio de comportamentos que resultam em uma performance superior em um contexto particular de trabalho (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014). No entanto, não existe um modelo único que funcione indistintamente para todos os cargos, funções, mercados ou profissionais. É fundamental o entendimento do contexto no qual o profissional está inserido para a construção de um modelo alinhado à sua realidade.

Tendo em vista o papel amplo demandado ao magistrado na realidade de atuação do judiciário nacional, usaremos como Modelo de Competências de referência o “Pipeline de Liderança” (PL), desenvolvido por Charan, Drotter e Noel (2017).

No modelo do PL, os autores dividem a estrutura organizacional em níveis de liderança. Cada nível apresenta um nível um grau maior que o anterior, aumentando passo-a-passo o nível de complexidade das tarefas. A estrutura original do modelo é: 1) Gestor de Si; 2) Gestor de Outros; 3) Gestor de Gestores; 4) Gestor Funcional; 5) Gestor de Negócios; 6) Gestor de Grupos e 7) Gestor Corporativo.

Pela dinâmica do modelo, a cada mudança de nível, o profissional que está ascendendo a uma posição precisa ajustar e desenvolver novas habilidades, requeridas pela nova função, e deve deixar de lado velhas habilidades que não serão úteis na nova posição. Esses momentos são desafiadores, pois demandam não só o desenvolvimento de habilidades técnicas inerentes ao novo cargo, mas também novas habilidades “soft”, que tendem a se sofisticar a cada patamar novo.







A fim de permitir uma intervenção rápida e efetiva, a metodologia foca as mudanças que serão feitas em três grandes áreas: a) Tempo – a mudança de responsabilidades faz com que o tempo do profissional seja realocado em novos tipos de tarefas que não eram realizadas antes. Dessa forma, os gestores passam a dedicar mais tempo ao planejamento do que aos colaboradores, por exemplo, ou ainda, os líderes passam a dedicar mais tempo à avaliação de pessoas e “coaching”. As atividades que demandam mais tempo são aquelas de geram maior impacto em resultados; b) Valores – ao assumir novas responsabilidades é importante para o profissional examinar que valores estão alinhados com seu novo desafio e atuar na construção desses novos valores tanto internamente quanto em seu time. Profissionais podem ter como valor, por exemplo, a excelência operacional na sua atuação, e ao se tornarem líderes, esse valor precisa ser modificado. Um líder deve valorizar mais a excelência operacional dos outros, as pessoas que compõem a sua equipe, do que a sua própria excelência operacional; 3) Habilidade – o colaborador deverá mapear que habilidades são necessárias à nova posição e se engajar no processo de atualização de competências. Por exemplo, um gestor de segundo nível, aquele que gerencia supervisores, demanda um conjunto de habilidades diferentes para o exercício do seu papel do que um gestor de primeiro nível, ou seja, uma pessoa que gerencia colaboradores técnicos. No primeiro caso, é possível exemplificar a necessidade de gestão de resultados de curto prazo e melhoria da performance técnica dos colaboradores, enquanto na segunda é possível identificar talentos entre os colaboradores técnicos capazes de assumir suas primeiras posições de liderança.

Até aqui se apresenta a descrição de duas metodologias que encontram uma grande sinergia entre si e que se complementam perfeitamente: gestão de competências e as múltiplas inteligências. No entanto, ambas as metodologias estão a serviço de um processo mais complexo, que é responder adequadamente às demandas da sociedade e aumentar a oferta de valor nos serviços prestados. Nesse sentido, a Liderança exerce um papel fundamental no processo de produção de resultados superiores e, sem dúvida, pode ser vista como um recurso chave na organização. Mas precisamos antes entender o que é liderança. Seria um conjunto de várias habilidades? Um corpo maior formando uma competência específica? Ou seria, por fim, uma inteligência com classificação própria?







Embora a liderança seja um fenômeno social fácil de observar em várias espécies animais de diferentes famílias, sua manifestação é altamente diversa. Tal diversidade torna a tarefa de defini-la um desafio muito grande. Existe uma infinidade de definições, e nenhuma consegue sozinha englobar o que de fato é a liderança. Rost (1993) reporta 221 definições do termo “liderança” em uma amostra de 587 publicações analisadas por ele. Uma análise mais apurada demonstra que o inventário de Rost pode ter superestimado o número de definições em função da dificuldade em se delimitar os componentes da liderança e/ou as descrições do seu mecanismo de atuações, confundindo as partes – elementos, dimensões e objetivos - com o todo (CIULLA 2004). Bass (1990) corrobora essa percepção, reforçando que as características, as atitudes/comportamentos e o contexto da atuação da liderança se destacam como dimensões da análise para definição do termo.

Essa constatação não simplifica a tarefa de definir a liderança, antes, aumenta o desafio ao identificar novos aspectos que precisam ser identificados e catalogados. A liderança desempenha um papel fundamental em nossa sociedade. “É também um dos fenômenos mais examinados nas ciências sociais e de tal complexidade que ainda não existe uma definição específica e amplamente aceita”. (ANTONAKIS & DAY, 2017 *apud* FIGUEIREDO, CHIMENTI, CAVAZOTTE, ABELHA, 2022, p. 68).

A despeito dessa complexidade, dois aspectos essenciais da liderança tendem a se destacar. De um lado, a liderança como catalisadora do relacionamento colaborativo entre os integrantes de um time a fim de gerar sinergia das ações (BASS 1990, p. 19-20), e do outro a liderança como um dos pilares essenciais da performance de times nas organizações (ZONNEVELD; PITTENS; MINKMAN, 2021, p. 17), (STOGDILL; BASS, 1981, *apud* BERTONCINI; ADRIANO, 2018).

Uma forma pela qual a performance dos times pode ser potencializada por meio do relacionamento com a liderança é no exercício da inspiração. Covey (2017, p.23) destaca o papel fundamental da comunicação na ação do líder de motivar e inspirar os membros de uma equipe. Hunter (2014, p.115) também destaca a importância do comportamento do líder no exercício da inspiração sobre seu time e define a liderança como a expressão dessa habilidade.



#### 4 COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA PELO MAGISTRADO

Dado que liderança envolve influenciar, motivar e orientar indivíduos em direção a metas compartilhadas, estabelecendo um ambiente de trabalho favorável ao crescimento pessoal e à eficiência da organização, seu impacto é fundamental na gestão judiciária. Nesse cenário, é reconhecida a importância da equipe de servidores, a qual precisa estar engajada para possibilitar uma administração eficaz (VIEIRA, 2009, p. 26-27).

A prática tem mostrado que habilidades técnicas sozinhas não atingem a eficiência desejada pela estratégia judiciária. Do mesmo modo, a inteligência emocional isolada não supera os desafios técnicos. Portanto, o equilíbrio entre “hard skills” e “soft skills” é essencial para alcançar os objetivos institucionais e melhorar a produtividade.

Uma reformulação da política de gestão de pessoas, inspirada em práticas da iniciativa privada que conjuguem habilidades técnicas e comportamentais, pode ser um passo fundamental para atingir as metas organizacionais. Essa transformação, incluindo a reestruturação dos processos de seleção e formação de magistrados e servidores, fortaleceria a capacidade de construção de equipes de alto desempenho, promovendo a eficiência e o acesso à justiça.

Paulo Y. Sabbag (2018) categoriza as competências em dois grandes grupos: duras (“hard skills”) e brandas (“soft skills”). As competências duras referem-se ao conhecimento técnico e racional, enquanto as competências brandas envolvem habilidades socioemocionais como sensibilidade e intuição. Ambas são essenciais para o sucesso nas organizações, incluindo as judiciárias, e a governança judiciária deve focar no desenvolvimento e na aplicação conjunta dessas competências para aumentar a eficiência institucional.

Tradicionalmente, a educação formal prioriza o desenvolvimento das “hard skills”, deixando de lado as “soft skills”, que são adquiridas via interações sociais e experiências de vida. Essa ênfase nas competências técnicas é visível nos processos de recrutamento e na formação dentro das organizações, onde se espera que os candidatos demonstrem um alto nível de conhecimento técnico. No contexto do Judiciário, competências técnicas como o domínio do vernáculo e o entendimento de normas legais são indispensáveis.



No entanto, exclusividade no desenvolvimento de “hard skills” pode resultar em problemas como falta de motivação, liderança deficiente e conflitos entre servidores. Esses problemas podem ser agravados pelas demandas de produtividade e metas rigorosas impostas às instituições judiciárias. Logo, para atingir um desempenho eficiente e sustentável, é essencial também investir no fortalecimento das “soft skills”, que promovem um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.

As “soft skills”, como inteligência emocional, autoconhecimento, empatia e comunicação eficaz, são vitais para melhorar relações de trabalho e pessoal. Essas habilidades, embora difíceis de quantificar, têm um impacto significativo na produtividade e no clima organizacional. A incorporação de “soft skills” na gestão de pessoas pode transformar qualitativamente as interações no ambiente de trabalho e aumentar a eficiência na execução das tarefas.

Existe uma necessidade crescente de integrar o desenvolvimento de “hard” e “soft skills” no Judiciário. A combinação dessas competências melhora tanto a produtividade quanto beneficia pessoalmente os agentes públicos. Ao criar um ambiente organizacional que valorize tanto o conhecimento técnico quanto as habilidades socioemocionais, pode-se alcançar um desempenho institucional mais eficiente e satisfatório para todos os envolvidos.

Vieira (2009, p. 90) destaca que o requisito essencial para a liderança na magistratura é o conhecimento e o seu reconhecimento técnico perante a equipe, o qual consiste no domínio do Direito e da jurisdição, sem isso um juiz jamais será líder. Portanto, o autor entende que o juiz, enquanto líder e servidor, necessita representar “a soma de duas competências, a do juiz de direito e a do líder servidor. Primeiro, a equipe reconhecerá o juiz e depois o líder. E não reconhecerá o líder se não o reconhecer como um juiz seguro e capaz”.

Conforme estudo realizado por Vieira (2009), o magistrado, como um líder servidor, necessita conhecer o contexto organizacional no qual está inserido para exercer a liderança, ou seja, ter domínio de todos os fatores e recursos que possui à sua disposição.

Neste aspecto, Vieira (2009, p. 91-101) ressalta a importância de desenvolver algumas habilidades, tais quais:

1. Ter clareza da missão do Poder Judiciário e da unidade jurisdicional por ele gerida;



2. Possuir “uma visão de futuro alinhada à da sua Instituição”. Explica que o juiz deve ter em mente um objetivo claro do que pretende alcançar e pondera que, se o objetivo for definido em grupo, converter-se-á em maior motivação dos servidores para alcançá-lo;

3. O magistrado deve entender a importância da gestão administrativa para a excelência na justiça. Ele deve liderar com métodos eficazes, basear decisões em dados e fatos, usar estatística como ferramenta de auxílio, e executar uma "microgestão estratégica" com metas de médio e longo prazo, apoiando-se em indicadores confiáveis e planos de ação alinhados ao planejamento estratégico da instituição. Isso resulta em impactos duradouros.

4. Inovação. Os magistrados líderes se destacam por sua busca incansável por melhorias, abertura para mudanças e uso da criatividade e inovação para aprimorar a prestação jurisdicional. Ele desafia as rotinas estabelecidas e destaca-se pela disposição em experimentar novas práticas, pois compreende que a mudança é essencial para os avanços. Líderes judiciais inovadores são fundamentais para lidar com orçamentos limitados e promover mudanças significativas.

5. O juiz líder procura inserir a sua unidade jurisdicional na comunidade, caracterizando-se como um agente de transformação social. É reconhecido como um líder não apenas dentro da unidade jurisdicional, mas também na sociedade em geral. A atuação social do juiz líder contribui para a melhoria da imagem do Judiciário, consolidando-o como um Poder comprometido com a harmonia social.

6. Um juiz líder deve conhecer profundamente os servidores de sua unidade jurisdicional. Ele deve ser um observador atento, compreender as personalidades e qualidades da equipe, e usar esse conhecimento para extrair o melhor de cada servidor e prevenir conflitos. Mesmo diante de desafios, uma liderança eficaz pode transformar um servidor desmotivado em um excelente colaborador. O investimento na proximidade e no conhecimento constante da equipe é essencial para a liderança efetiva do juiz, permitindo-lhe conquistar a confiança e colaboração da equipe. O domínio da arte de conhecer e lidar com a equipe é fundamental para o sucesso do magistrado como líder.

Seguindo, o estudo de Vieira (2009), há um apontamento de competência da dimensão interpessoal do juiz líder servidor como sendo a mais relevante ao ofício, conceituando-a como “a competência de saber interagir e conquistar a confiança e a admiração dos



integrantes de sua equipe” (VIEIRA, p. 101). Pondera que a “marca de um juiz líder é a empatia natural que se estabelece entre eles e os integrantes de sua equipe” (VIEIRA, p. 101).

E os traços característicos da dimensão interpessoal, citados por esse autor, são os seguintes:

1. Servir os funcionários. O juiz líder busca identificar e atender as demandas dos serventuários, o que resultará na valorização de seus funcionários. Esse ciclo de reciprocidade contribuirá para benefícios na unidade jurisdicional.

2. O magistrado que lidera reconhece e aprecia as contribuições de sua equipe, elogiando e compensando de maneira equitativa e adequada. Ele compreende a relevância do reconhecimento individual, em grupo ou em público, para promover a autoestima, confiança e contentamento entre os colaboradores. Essa abordagem é essencial, pois incentiva os funcionários a superarem desafios e a dedicar-se ao trabalho com cortesia e apreço. Além do reconhecimento, o juiz líder também demonstra apreço pelos desempenhos destacados, não necessariamente por meio de prêmios financeiros, mas por meio de atos como concessão de folgas, liberação antecipada ou registro de elogios. Reconhecer os servidores por sua dedicação e esforço incansável é fundamental para preservar a motivação e o envolvimento no contexto judiciário.

3. O magistrado líder valoriza a comunicação eficaz com sua equipe, ciente da natureza coletiva da prestação judiciária. Ele incentiva o compartilhamento de problemas, sugestões e informações entre os membros da equipe. A realização regular de reuniões é essencial, visto que muitos juízes negligenciam essa prática, resultando em desmotivação dos servidores. O líder habilidoso reconhece e valoriza ativamente as contribuições individuais da equipe, assegurando que sejam ouvidas para promover uma liderança eficaz. O foco reside não somente na forma de comunicação, mas também na importância de um processo contínuo que encoraje a participação ativa e a resposta construtiva da equipe.

4. Compartilhamento de decisões. O engajamento participativo dos servidores na tomada de decisões administrativas é essencial para promover um ambiente de colaboração e comprometimento dentro da equipe, sendo fundamentais para a efetiva implantação de mudanças necessárias. Assim, ao permitir que os funcionários possam contribuir com suas





opiniões, sugestões e ideias não apenas os motiva, mas também fortalece a coesão e o alcance dos objetivos compartilhados.

5. Preocupação com o bem-estar de sua equipe. O juiz líder se preocupa com o bem-estar de sua equipe e busca garantir um ambiente de trabalho saudável e harmonioso. Ele busca promover momentos de relaxamento e descontração como pausas com atividades divertidas, ginástica laboral visando fortalecer o relacionamento do grupo e cuidar da saúde dos colaboradores. Além disso, demonstra atenção à infraestrutura do local, garantindo um espaço físico adequado e funcional. Essas ações evidenciam o comprometimento do líder em proporcionar uma excelente qualidade de vida e um ambiente de trabalho positivo para sua equipe.

6. Qualificação dos serventuários. Garantir que a equipe seja qualificada é tão fundamental quanto às condições de trabalho. Um líder judicial precisa não só motivar seu time, mas também garantir que tenham o conhecimento técnico necessário. Se os membros não estiverem bem-preparados, eles podem se sentir incapazes de contribuir para os objetivos da unidade judicial. Portanto, é essencial que o líder busque melhorar as habilidades de sua equipe, constantemente. Isso pode ser feito de diversas maneiras, a exemplo do convite aos profissionais locais a fim de treinar os funcionários ou oferecendo palestras sobre atualizações jurídicas.

7. Proximidade com a equipe. O magistrado líder se aproxima de sua equipe de forma autêntica, estabelecendo laços estreitos e relacionamentos positivos com cada membro. Essa abordagem inclui ser acessível, acolhedor e tratar todos com cordialidade e respeito. Circula ativamente pela instituição, participa das atividades e dedica-se na interação com os colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. Organizar eventos sociais regulares também é uma estratégia eficaz para fortalecer os laços e fomentar um senso de comunidade entre os membros da “família forense”.

8. O juiz líder deve monitorar de perto como sua equipe está se saindo, não por falta de confiança, mas para entender melhor cada integrante. Ele faz verificações periódicas do trabalho, utilizando de ferramentas digitais para avaliar individualmente como cada membro está desempenhando suas funções. Essa abordagem é feita de maneira orgânica e integrada, sem causar desconforto ou sentimento de vigilância excessiva entre os colaboradores.





9. Dizer não com sabedoria. Um líder judicial, ainda que seja próximo e participativo com sua equipe, precisa ter a habilidade de recusar pedidos que não contribuem para o melhor interesse da unidade jurisdicional. Ao aplicar justiça e imparcialidade ao negar tais solicitações, ele assegura que sua equipe entenda que tais decisões são em prol do coletivo, evitando possíveis ressentimentos ou frustrações decorrentes de interesses individuais contrariados.

10. Confiança na equipe. O magistrado líder demonstra sua confiança em cada membro da equipe, acreditando plenamente em suas habilidades para realizar as tarefas designadas. Ele compreende a importância da confiança mútua e reconhece que, se ele não confiar em sua equipe, não pode esperar o mesmo em retorno. Essa confiança mútua é essencial, já que as pessoas se motivam quando são genuinamente apoiadas.

11. Dá o exemplo. A influência positiva de um líder judicial se sustenta no exemplo que ele mesmo oferece. Os membros da equipe se inspiram nele, portanto, é primordial que suas ações estejam alinhadas com suas palavras. O exemplo é a maneira mais eficaz de influenciar, pois o impacto das ações supera o poder das palavras, e a coerência é essencial para manter a confiança da equipe.

Vieira (2009) ainda destaca as habilidades individuais (inatas ou adquiridas) essenciais para um juiz líder e servidor, como sendo as seguintes: caráter; simplicidade; gentileza; compromisso e iniciativa com ousadia.

Por sua vez, Lopes (2013) afirma que o juiz, enquanto gestor de pessoas, é responsável por utilizar as ferramentas certas para promover o desenvolvimento dos funcionários, envolvê-los na visão e missão da instituição para garantir um compromisso com a excelência do serviço público. Para tanto, destaca ser fundamental que o magistrado mantenha um diálogo aberto, pautado na transparência, com os colaboradores, elabore um plano de metas mensuráveis, realize avaliações de desempenho de forma apropriada e as utilize como base para melhorias tanto pessoais quanto institucionais.

Lopes (2013, p. 04) enfatiza que compete ao magistrado “agregar, recompensar, desenvolver, monitorar e manter pessoas”. O autor evidencia que agregar pressupõe incentivar a colaboração em equipe para alcançar objetivos e metas, estimular a responsabilidade conjunta e fomentar um ambiente de solidariedade e compromisso social.







Além disso, para esse autor, é fundamental estabelecer uma comunicação transparente para garantir que a equipe tenha acesso às informações corretas, promovendo segurança e confiança. Em relação às recompensas, elas vão além da remuneração, podendo incluir reconhecimento institucional e outras formas de incentivo. O desenvolvimento e acompanhamento dos servidores são essenciais, pois implica fornecer conhecimento, habilidades e realizar avaliações regulares para orientar o crescimento e aprimoramento.

Para esse autor supracitado, manter equipes coesas e satisfeitas é um investimento valioso para garantir a continuidade e eficácia nos processos, resultando em uma melhor prestação de serviços jurisdicionais. Por fim, engajar os colaboradores requer que estejam comprometidos com os objetivos e valores da instituição, com os líderes atuando como modelos de comprometimento e incentivando uma cultura de criatividade e proatividade em toda a organização judicial.

Lopes (2013) destaca o que se espera de um juiz líder: habilidade e apreço pelo trabalho em equipe, boa comunicação, disposição para enfrentar desafios e riscos, comprometimento com objetivos, busca constante por novos conhecimentos, capacidade de reconhecer e incentivar, visão de futuro abrangente e aceitação das imperfeições alheias.

Uma pesquisa realizada com 30 gestores de unidades judiciárias ligadas aos Tribunais Estaduais de Justiça de Pernambuco e da Bahia, bem como ao Tribunal Regional Federal da 5ª Região, identificou as habilidades consideradas mais importantes dentro do Judiciário como sendo aquelas relacionadas à administração pública focada na satisfação do usuário, na adesão aos princípios constitucionais e práticas de governança ética. Referidas habilidades relevaram-se fundamentais para garantir o funcionamento eficaz do judiciário e o alinhamento com os princípios da boa governança (SOUZA; CASSUNDÉ, 2016).

As cinco competências mais importantes citadas na pesquisa foram as seguintes: em primeiro lugar, “comprometer-se com a Unidade, dedicando-se pessoalmente com a consecução dos seus objetivos”; em segundo, “enxergar cada usuário do serviço como um cliente cidadão”; terceiro, “atuar de forma ética, observando os princípios da impessoalidade e da moralidade”; quarto, “ser proativo no desempenho de suas funções”; e quinto, “agir de acordo com os princípios da legalidade e da publicidade” (SOUZA; CASSUNDÉ, 2016, p. 11).





Ainda, observou-se do referido estudo que em sexto e sétimos lugares ficaram as competências sólidas (“hard skills”), quais sejam: “ter conhecimentos específicos sólidos em sua área de atuação” e “ter conhecimento de Direito Constitucional e Administrativo e outros ramos do direito” (SOUZA; CASSUNDÉ, 2016, p. 11).

Borba, Lunardi e Guimarães (2023) realizaram em estudo de caso na unidade judicial de Espinosa/MG, para identificar as competências e recursos que contribuem para o alto desempenho desta unidade em comparação às demais, obtendo como resultado oito competências gerenciais dos juízes, quais sejam: ação inovadora; gestão técnica e competência; comunicação e integração institucional; gestão de informações; gestão de pessoas e liderança de equipe; gestão de processos de trabalho; gestão de resultados; e, gerenciamento de visão sistêmica.

As conclusões da pesquisa apontaram para a necessidade de investimentos em capacitação e desenvolvimento de competências dos magistrados, visando aprimorar a gestão e resultados do Judiciário na totalidade (BORBA; LUNARDI; GUIMARÃES, 2023).

Ribeiro e Gagliardi (2020), parafraseando Ney Wiedemann Neto (2009, p. 57-58), destacam cinco competências essenciais para um juiz gestor: “conduta, valorização, atualização, delegação e integração”. Estas competências envolvem a conduta respeitável do juiz, a valorização e união da equipe, a atualização em técnicas de gestão e tecnologia, a delegação clara de tarefas e metas, e a integração com todas as instâncias hierárquicas e funcionários.

Conforme Ney Wiedemann Neto (2009, p. 57-58), “o magistrado deve procurar ser, antes de um chefe dos servidores, o líder de sua equipe, propondo uma gestão participativa, descentralizada e aberta à participação do grupo”.

Santos, Castilho e Kilimnik (2005) destacam como relevantes para juiz gestor as competências relacionadas à natureza humana, “saber-ser” e “saber-agir”, além disso, enfatiza o desenvolvimento da liderança, da capacidade de gerir a complexidade, de gerir equipes, de planejamento de trabalho, de gerir pessoas e conflitos, de dar resposta à equipe e de “coordenar esforços para obter a aceitação, consenso e ação na busca de resultados”.

Segundo a referida pesquisa, as competências gerenciais essenciais conforme os juízes são as seguintes: a) inter-relacionamento; b) administração de conflitos; c) delegação de





tarefas; d) incentivar os funcionários; e) liderança; f) controle da qualidade do serviço prestado; e, g) planejamento do trabalho (SANTOS; CASTILHO; KILIMNIK, 2005).

Priozi (2022), também destaca a necessidade dos magistrados, enquanto gestores, de gerir conflitos interpessoais, como forma de atender a Resolução n. 325/2020 do CNJ.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma sociedade onde a justiça desempenha papel fundamental na manutenção da ordem e na proteção dos direitos dos cidadãos, a eficiência da administração judiciária emerge como uma preocupação significativa. A necessidade de reformular o arcabouço organizacional dos tribunais judiciais torna-se mais evidente com a evolução das necessidades sociais e as mudanças no panorama legal, exigindo adaptabilidade e inovação. Propostas que tem a finalidade de aperfeiçoar processos, reduzir obstáculos burocráticos e aprimorar os serviços judiciais tornam-se imperativos para acompanhar as transformações e atender à população.

Uma busca incessante pela excelência na governança judicial, acompanhada de liderança visionária e gestão habilidosa, é vital para fortalecer a confiança pública no sistema de justiça e promover um acesso equitativo a ela. Construir um Judiciário eficiente requer uma reforma na governança para envolver os funcionários na missão institucional. O caminho envolve superar a rigidez convencional e os traços isolacionistas enraizados na cultura organizacional para promover uma gestão que integre tanto as competências técnicas quanto as comportamentais.

Esse ensaio teórico enfatizou o papel significativo da liderança do magistrado, como protagonista deste cenário, destacando a sua influência sobre a eficiência do Judiciário, primordialmente para a gestão do capital humano da organização.

Para exercer uma liderança eficaz, o magistrado moderno assume um papel-chave na condução da administração da unidade judiciária para o sucesso, energizando equipes, estabelecendo objetivos e garantindo uma supervisão estratégica direcionada para o aprimoramento contínuo dos serviços públicos oferecidos pelo Judiciário.

Neste contexto, liderar na Justiça não está atrelado ao cargo ocupado, mas sim à iniciativa do magistrado e, para conquistar essa posição de líder, é necessário mais do que





notável saber jurídico, é preciso possuir competências de gestão e habilidades socioemocionais, muito além das exigências de sua formação, focada em conhecimentos técnico-jurídicos.

Dos resultados da pesquisa, observou-se que o magistrado líder deve possuir uma série de competências e habilidades para desempenhar suas funções com eficácia. Isso inclui ter clareza da missão do Poder Judiciário; uma visão de futuro que oriente suas ações; saber administrar os resultados obtidos; saber agir com criatividade e ousadia, inovando em suas ações; manter-se próximo da comunidade, assim como dos serventuários; comunicar-se de forma clara e eficaz (escuta ativa); saber trabalhar em equipe; compartilhar decisões; zelar pelo bem-estar dos funcionários; demonstrar empatia e comprometimento com objetivos e metas estabelecidos; demonstrar constante busca por conhecimentos e incentivar a qualificação dos servidores; saber lidar com conflitos; aceitar imperfeições; agir de modo proativo e ético; possuir perspectiva abrangente e integrativa; realizar avaliações com resposta à equipe e coordenar esforços visando resultados positivos para a instituição e para a sociedade.

Tendo em vistas as aptidões destacadas, percebeu-se que as estruturas de recrutamento e de formação dos magistrados hoje no Brasil precisam olhar para um processo formativo que não leve em consideração apenas as habilidades técnicas, mas também que se dê o mesmo nível de importância às competências essenciais e habilidades comportamentais e socioemocionais.

Importante ressaltar, no entanto, que uma formação mais integral e abrangente em termos de competências, por parte do magistrado, ainda não é condição suficiente para a realização das transformações necessárias. Cabe lembrar que o magistrado hoje recebe um duplo desafio que, isoladamente, já representam barreiras relevantes: administração da justiça e gestão da unidade administrativa. São projetos que demandam competências diferentes, uma essencialmente técnica, de natureza complexa, com alto impacto sobre a vida das pessoas, e a outra com demandas de competências de planejamento, gestão e organização combinadas com características de comunicação e inspiração de pessoas. Ora, não é difícil deduzir que não temos profissionais com “superpoderes”, e esse nível de demanda gera uma espécie de





cobertor curto: dar atenção a um estilo de atuação e problemas específicos acaba-se por descobrir outros problemas.

É adequado fazer algumas sugestões para pesquisas futuras. O presente trabalho serviu para identificar e delinear aspectos relevantes da atuação do magistrado, e assim que essa abordagem seja assimilada, é possível evoluir no sentido de instrumentalizar a discussão e buscar informações capazes de apoiar mudanças no processo de recrutamento e formação dos magistrados. Cabe investigar: quais são as competências efetivamente necessárias hoje aos magistrados? Eles têm algum perfil comportamental típico predominante? Como os pontos fortes deste perfil podem ser usados para alavancar aprendizados complementares e novas práticas de atuação visando ampliar os resultados dos serviços prestados à população? O modelo atual de recrutamento e o exercício da magistratura apontam para um perfil mais técnico, possivelmente mais fundamentado na inteligência lógico-matemática e nas competências de comunicação. Em se confirmando esse perfil, qual modelo de competências deveria ser adotado como balizador para os magistrados? Modelos que incluam vários tipos de pilares de competências? Como desenvolver um programa de educação formadora que incorpore esse modelo de competências. Essas são questões que precisam ser identificadas e respondidas, e que contribuirão, efetivamente, para o desenvolvimento do judiciário no Brasil. Pois, um Judiciário proativo, dedicado e comprometido é delineado como o caminho para revitalizar a entrega da justiça.

### Referências Bibliográficas

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

BOYATZIS, Richard E. Competencies in the 21st century. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 1, p. 5–12, 4 jan. 2008.

BORBA, Livia Lúcia Oliveira; LUNARDI, Fabricio Castagna; GUIMARÃES, Tomas Aquino. Competências gerenciais do juiz: um estudo de caso em uma vara de alta performance. **Revista Direito GV**. São Paulo, v. 20 (2024). Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/revdireitogv/article/view/91349>. Acesso em: 29 de jun. 2024.





CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo.** [s.l.] Elsevier Brasil, 2017.

CHAUDHRY, Abdul Qayyum; JAVED, Husnain; SABIR, Munawar. The impact of transformations and transactional leadership styles on the motivation of employees in Pakistan. **Pakistan Economic and Social Review**, University of the Punjab, v. 50, n. 2, p. 223–231, 2012.

CHOUHAN, Vikram Singh; SRIVASTAVA, Sandeep. Understanding Competencies and Competency Modeling: a literature survey. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 16, n. 1, p. 14–22, jan. 2014. Disponível em: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue1/Version-1/C016111422.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2024

CIULLA, Joane B. Ethics and leadership effectiveness: *In*: ANTONAKIS, J.; CIANCIOLO, A. T.; STEMBERG, & R. J. **The nature of leadership.** Thousand Oaks. CA, US: Sage Publications, Inc, 2004, p. 302–327.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n 240 de 09 de setembro de 2016.** Institui a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342>. Acesso em: 28 jun. 2024.

\_\_\_\_\_. Portal. **Justiça em Números 2024.** Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/05/justica-em-numeros-2024.pdf>, Acesso em: 28 jun. 2024.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes.** 61. ed. Rio de Janeiro: FranklinCovey. 2017. 462 f. ISBN: 978-85-7684-062-6.

DA SILVEIRA GOMES, Jurema Carolina; GARRIDO BENETTI SEGURA, Larissa; MACHADO GRAF, Paloma. Habilidades socioemocionais e o magistrado gestor: as soft skills como competências para a liderança organizacional. **Revista CNJ**, Brasília, v. 6, n. 1, p. 85–94, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/ojs/revista-cnj/article/view/305>. Acesso em: 29 jun. 2024.

DAVIS, K. et al. The Theory of Multiple Intelligences. *In*: STERNBERG, R. J.; KAUFMAN, S. B. (ed.). **Cambridge Handbook of Intelligence.** Cambridge: UK, University Press, 2017. v. 1, p. 485–503. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2982593](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2982593). Acesso em: 28 de jun. 2024.

FIGUEIREDO, J. A. L., CHIMENTI, P, CAVAZOTTE, F., ABELHA, D. Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 24 (1), p.66-91, 2022.

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. A crise de gestão do Poder Judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução. **Revista Enfam**, 2011. Disponível em: <https://www.enfam.jus.br/wp->





content/uploads/2013/01/2099\_Des\_\_Marcos\_Alaor\_Artigo\_ENFAM\_28\_4\_2011\_editado.pdf. Acesso em: 30 jun. 2024.

HUNTER, James C. **De volta ao mosteiro**: O monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

LOPES, Joemilson Donizetti. **O juiz como gestor**: gestão de pessoas. Cadernos da EJE. Palestra. 2013. Disponível em: <https://bd.tjmg.jus.br/items/7de74b06-2d56-4c3c-ae14-924a04b39b92>. Acesso em: 28 de jun. 2024.

MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for “intelligence.” **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1–14, 1973.

NEVES JUNIOR, Paulo Cezar. **Judiciário 5.0**: inovação, governança usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica. São Paulo: Blucher, 2020.

PIROZI, Maurício José Machado. A importância das Soft Skills na Formação dos Magistrados enquanto Gestores de Pessoas: Uma escuta Humanizada para agora e para além de 2030. **Revista Judicial Brasileira (ReJUB)**, Brasília, ano 2, sup. especial, p. 187-229, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.54795/rejub.v2iRejuBespecial.InvJud>. Acesso em: 28 jun. 2024.

RIBEIRO, Adriano da Silva; GAGLIARDI, Ricardo. Sistema de Administração da Justiça: a Liderança do Juiz de Direito Moderno. Trabalhos do EnAJUS 2020 - EnAJUS. In: GUIMARÃES, Tomas Aquino; GOMES, Adalmir de Oliveira; GUARIDO FILHO, Ronaldo (Org.) ENAJUS 2020, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: IBEPES, 2020. Disponível em: <https://www.enajus.org.br/>. Acesso em: 21 jun. 2024.

RIGGIO, Ronald E.; MURPHY, Susan Elaine; PIROZZOLO, Francis J. **Multiple Intelligences and Leadership**. New York: Psychology Press, 2001. vol 1.

ROST, Joseph C. Leadership Development in the New Millennium. **Journal of Leadership Studies**, v. 1, n. 1, p. 91–110, 14 nov. 1993.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Competências em Gestão**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. *E-book*.

SANTOS, Cátia Mucida dos; CASTILHO, Isolda Veloso de; KILIMNIK, Zélia Miranda. O Juiz de Direito como gestor: competências necessárias para uma difícil conciliação de papéis. **Revista Gestão & Tecnologia**. v. 6, n. 2, jul./dez. 2006. Disponível em: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/180/175>. Acesso em: 29 de jun. 2024.

SILVA, Cláudio Eduardo Regis de Figueiredo e. Gestão Judicial e Democratização. **Jurisprudência Catarinense**, Florianópolis, v. 36, n. 120, p. 27-59, out./mar. 2009/2010. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/92103>. Acesso em: 11 mar. 2023.







SOUZA, Francisco Georgi de; CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo. Um estudo sobre as competências gerenciais na administração pública: o caso dos gestores do Judiciário brasileiro. Id on Line **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**. v. 2, ano 10, n. 30, p. 190-210, jul/2016. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/idonline.v10i30.454>. Acesso em: 28 jun. 2024.

SPENCER, L.; SPENCER, S. **Competence at Work Models for Superior Performance**. New York: Wiley, 1993. vol 1.

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, Departamento de Artes Gráficas, 2009. Coleção Administração Judiciária, vol. 3.

WIEDEMANN NETO, Ney. **Gestão de gabinetes de magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul**. 2009. 207 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) – FGV, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/bc4cf23e-b520-4f52-87c0-955ee502bc31>. Acesso em: 29 jun. 2024.

WONG, Shaw Chiang. Competency definitions, development and assessment: A Brief Review. **International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development**, v. 9, n. 3, 24 set. 2020.

ZONNEVELD, Nick; PITTENS, Carina; MINKMAN, Mirella. Appropriate leadership in nursing home care: a narrative review. **Leadership in Health Services**, v. 34, n. 1, p. 16–36, 5 abr. 2021.

