

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

**A LIDERANÇA FEMININA DAS MAGISTRADAS NA
PRÁTICA JURÍDICA DA JUSTIÇA FEDERAL DA 4ª REGIÃO**

Por Elizabeth Eliana Schefer

Orientadora Prof^ª. Dra. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre, dezembro de 2006.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	JUSTIÇA FEDERAL da 4ª REGIÃO	7
1.1.1	Caracterização histórica	7
1.1.2	Composição do Quadro de Magistrados	9
1.2	SITUAÇÃO-PROBLEMA	16
1.3	OBJETIVOS.....	17
1.3.1	OBJETIVO GERAL	17
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	17
2	REVISÃO TEÓRICA.....	19
2.1	LIDERANÇA: aspectos conceituais	19
2.1.1	Conceito	19
2.1.2	Aspectos Gerais da Teoria.....	21
2.1.3	Liderança feminina.....	27
2.2	O UNIVERSO FEMININO: trabalho e subjetividade.....	30
2.2.1	A mulher no mercado de trabalho	30
2.2.2	A mulher na prática jurídica	33
2.2.3	Subjetividade feminina.....	37
3	MÉTODO DE PESQUISA.....	41
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	41
3.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO	42
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE INFORMAÇÕES	42
3.4	TÉCNICA DE ANÁLISE DE INFORMAÇÕES	44
3.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	45
4	RESULTADOS DA PESQUISA.....	47

4.1 OS INFLUENCIADORES NA CONSTRUÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL E FORMAÇÃO DA LIDERANÇA	47
4.1.1 O papel do pai	47
4.1.2 O papel da mãe	50
4.1.3 Lições aprendidas com a família.....	54
4.1.4 Importância das características pessoais	57
4.2 A CARREIRA DA MAGISTRATURA	59
4.2.1 Trajetória anterior, aspectos iniciais e habilidades	59
4.2.2 Oportunidades.....	63
4.2.3 Desafios e Limitações.....	66
4.2.4 Conciliar vida profissional e pessoal.....	69
4.3 A LIDERANÇA NA MAGISTRATURA.....	74
4.3.1 Papel de liderança.....	74
4.3.2 Características de liderança	77
4.3.3 Relacionamento com o grupo de trabalho	79
4.3.4 A liderança feminina.....	85
4.3.5 Avaliação das características pessoais de liderança.....	88
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
7 ANEXOS	103

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais Alipio e Adelia Schefer que tiveram um papel relevante de modelo na minha vida pessoal e profissional, seja pelo exemplo, seja pelos estímulos e apoio proporcionados.

Agradeço às minhas filhas Amanda e Julianna Schefer Gostinski que sempre valorizaram meus esforços para cumprir os diversos papéis e são para mim, hoje, motivo de muito orgulho, pelas pessoas que são, comprovando que é possível ser mãe e profissional.

Agradeço aos meus chefes e colegas com quem pude aprender a exercitar as diversas facetas da interação humana, do mundo do trabalho e da liderança.

Agradeço às magistradas que com disponibilidade e receptividade se dispuseram a participar desta pesquisa, podendo contribuir com informações valiosas sobre as peculiaridades do ingresso e desenvolvimento da carreira da magistratura federal.

Finalmente, agradeço à minha amiga Carmem Beatriz Freitas, ao psicanalista David Zirmeman, à Silvia Barbosa e à Elaine Antunes pelas contribuições e incentivos na realização deste trabalho.

1 INTRODUÇÃO

Acompanhando o processo de discussão que ocorre na sociedade quanto à inserção da mulher no mercado de trabalho e o desenvolvimento de sua carreira profissional, especialmente no que se refere à ocupação de cargos de liderança e de poder, que eram predominantemente exercidos por homens, e ainda, tendo em vista a reflexão proposta pelo Poder Judiciário quanto à abrangência do papel do magistrado como administrador da justiça, desenvolve-se este estudo para a monografia do curso de administração em gestão pública.

As entrevistas foram realizadas por amostragem com juízas federais por matéria de especialização das varas de Porto Alegre da Justiça Federal, envolvendo também desembargadoras, que exercem ou exerceram a magistratura no Tribunal da 4ª Região.

Para tanto, busca-se uma proximidade com os autores, ressaltando que a finalidade é de buscar aumentar o conhecimento sobre a inserção e o desenvolvimento da mulher no mercado de trabalho, especialmente, na magistratura federal, visando a: analisar os fatores influenciadores na construção da vida profissional e na formação de liderança; identificar o desenvolvimento da carreira das magistradas e suas peculiaridades; descrever a administração do conflito entre as demandas da vida pessoal e profissional e identificar as características de liderança feminina apresentadas pelas magistradas no desempenho de suas atribuições na atualidade.

Esta pesquisa: A LIDERANÇA FEMININA DAS MAGISTRADAS NA PRÁTICA JURÍDICA DA JUSTIÇA FEDERAL DA 4ª REGIÃO se propõe, então, a contribuir para a reflexão e entendimento da dinâmica e suas inter-relações, que servirá possivelmente para a sociedade e para futuros trabalhos, dando continuidade ao estudo sobre a carreira da magistratura: ingresso, desenvolvimento, dificuldades e oportunidades, bem como atributos de liderança demandados dos ocupantes do cargo.

Este trabalho caracteriza-se pela abrangência interdisciplinar entre a psicologia, sociologia e administração, possibilitando um maior entendimento e equilíbrio entre os diversos enfoques.

No início do trabalho, contextualiza-se, trazendo informações organizacionais sobre: a caracterização histórica da Justiça Federal, os dados da estrutura, funcionamento e composição do quadro de magistrados da 4ª Região.

Dentro da revisão da literatura, discutem-se os temas Aspectos Conceituais de Liderança: conceito, aspectos gerais da teoria e liderança feminina e Universo Feminino: a mulher no mercado de trabalho, a mulher na prática jurídica e subjetividade feminina, onde, a partir da literatura, são discutidas informações que servirão como referencial, fio condutor, para esta pesquisa.

O Capítulo 3 apresenta o método empregado. A pesquisa caracteriza-se por ser exploratória-descritiva, pelo fato de descrever o problema. Com relação aos procedimentos técnicos, tratar-se-á de uma pesquisa bibliográfica e documental, associada ao estudo de caso. Quanto à interpretação dos dados coletados, foi utilizado o método de análise de conteúdo em técnicas e procedimentos sistemáticos e objetivos, que descrevem os conteúdos das informações e permitem inferência de conhecimentos.

No Capítulo 4, apresentam-se os resultados da pesquisa, partindo do relato das entrevistas para a análise das informações obtidas, correlacionando com o referencial teórico empregado.

Finalmente, no capítulo 5, são retomados os processos da pesquisa, tecendo-se algumas considerações finais sobre os resultados do estudo que, a partir do referencial teórico, procuram atender aos objetivos propostos. Além disso, são apontados os limites da pesquisa e sugestões para próximos trabalhos, dando continuidade ao exame da questão provocada pela perspectiva deste estudo.

1.1 JUSTIÇA FEDERAL da 4ª REGIÃO

1.1.1 Caracterização histórica

A Justiça Federal brasileira é uma criação republicana. Com a Proclamação da República, instituiu-se a Federação. Segundo Paulsen (1996), os Estados passaram a ter autonomia política, legislativa e administrativa, elegendo seus governantes, promulgando suas constituições e leis ordinárias e organizando seus serviços. Os Tribunais imperiais, à exceção do Supremo, foram estadualizados e, paralelamente, o Governo Provisório, com base nos amplos poderes que lhe foram conferidos, criou, em outubro de 1890, a Justiça Federal, incumbida de julgar as causas de interesse, direto ou indireto, da União, tendo competência para processar e julgar ações em que a União, autarquias, fundações e empresas públicas federais tenham interesse como autoras, rés, assistentes ou oponentes, ressalvadas as de falência, as de acidente de trabalho, as sujeitas à Justiça Eleitoral e à Justiça do Trabalho.

A Justiça Federal foi estruturada, criando-se, como órgão de segunda instância, o Supremo Tribunal Federal, e uma Seção Judiciária em cada Estado e no Distrito Federal. Cada Estado constituía uma Seção Judiciária, com sede na respectiva Capital, na qual atuava um único Juiz.

O modelo inicial da Justiça Federal brasileira foi inspirado na Suprema Corte dos Estados Unidos da América. A instalação da Justiça Federal proporcionou um passo importante no fortalecimento institucional do Judiciário brasileiro. A Magistratura Federal foi investida das prerrogativas de vitaliciedade e irredutibilidade de vencimentos.

Com o Estado Novo, de Getúlio, foi a Justiça Federal extinta pela Constituição outorgada de 1937. Nessa oportunidade, foram extintos os partidos políticos.

Daí passaram-se mais de dez anos até que, pela Constituição de 1946, fosse criado o Tribunal Federal de Recursos, o que significou a restauração da segunda instância da Justiça Federal. Mais de 21 anos foram necessários para que o erro da extinção finalmente fosse reparado. Em 1965, através do AI nº 2, foi restabelecida a Justiça Federal de primeira instância, passando a constar, posteriormente, das Constituições de 1967 e 1988, desta última vez com alteração na sua estrutura, tendo sido substituído o Tribunal Federal de Recursos pelos cinco Tribunais Regionais Federais.

A substituição do Tribunal Federal de Recursos, com sede em Brasília, por cinco Tribunais Regionais, deu ao Judiciário Federal maior capacidade de enfrentamento do estoque histórico de processos. Além disso, tornou mais acessível e célere o segundo grau de jurisdição.

Os cinco Tribunais estão assim distribuídos: TRF 1ª Região em Brasília, TRF 2ª Região no Rio de Janeiro, TRF 3ª Região em São Paulo, TRF 4ª Região em Porto Alegre e TRF 5ª Região em Recife. Os Tribunais atuam em grau de recurso, nas causas em que o Estado Brasileiro é uma das partes (por exemplo, questões criminais, previdenciárias e tributárias).

Foram instaladas varas federais em várias cidades do interior, sendo que a interiorização da Justiça Federal aproximou a Justiça do jurisdicionado, e contribuiu para uma melhor distribuição do serviço, tornando-a mais presente e significativa para as diversas comunidades.

O Tribunal Regional Federal da 4ª Região tem jurisdição nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, totalizando 5.114 pessoas que trabalham atualmente no órgão, sendo 4.763 servidores e 351 juízes.

1.1.2 Composição do Quadro de Magistrados

De acordo com os dados obtidos, junto ao setor de Recursos Humanos e de Assuntos da Magistratura (DAM), verifica-se que a função de direção de foro na Justiça Federal de 1990 até 2005 foi assumida por um total de 44 magistrados, sendo 33 homens e 11 mulheres. Desse total, tem-se, no Rio Grande do Sul, 10 mulheres e 4 homens, no Paraná, 15 homens e em Santa Catarina, 1 mulher e 14 homens.

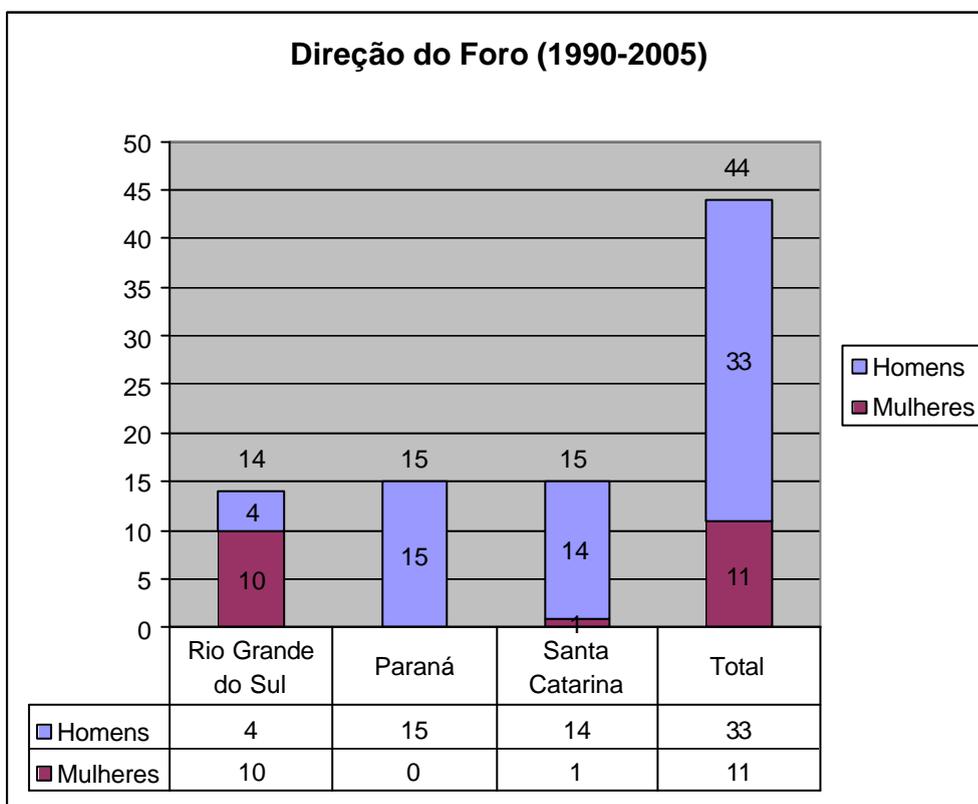


Figura 1: Distribuição de Magistrados por Gênero nos Estados da 4ª Região

Quanto ao número de servidores gerentes (servidores que ocupam cargos em comissão CJ) e juizes, que trabalham atualmente no órgão, chega-se aos seguintes dados:

Justiça Federal no Estado do Rio Grande do Sul:

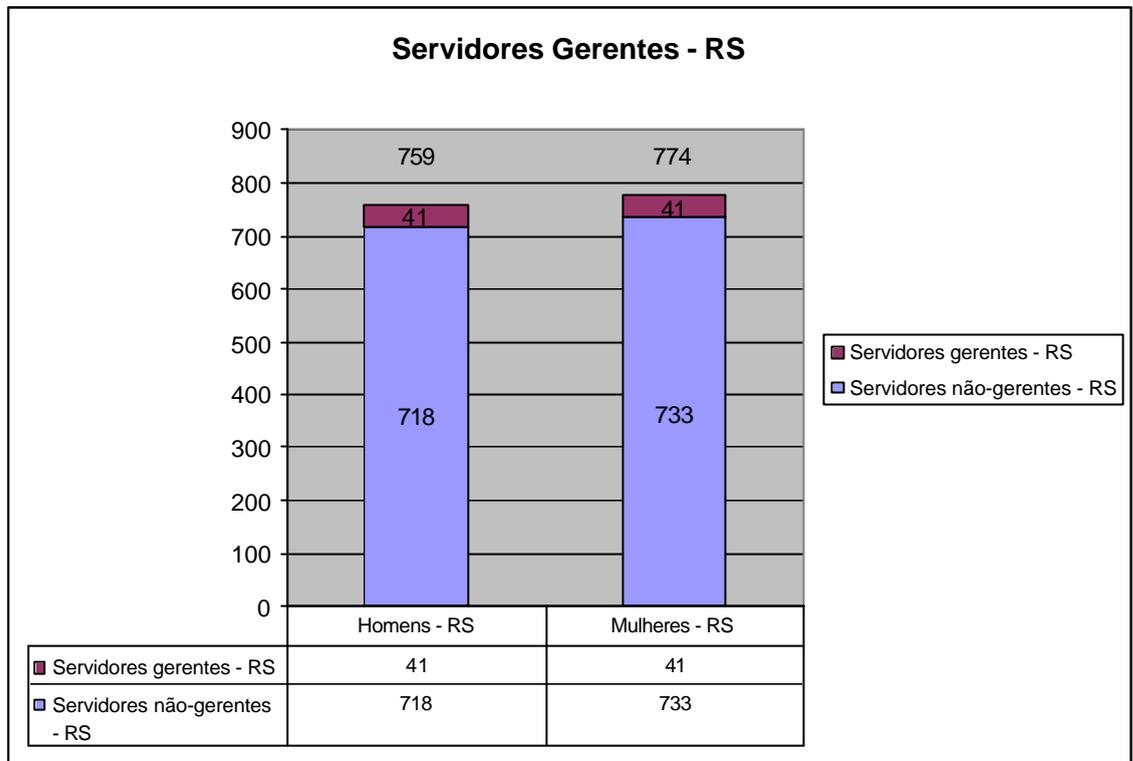


Figura 2: Distribuição de Servidores por Gênero no Estado do Rio Grande do Sul

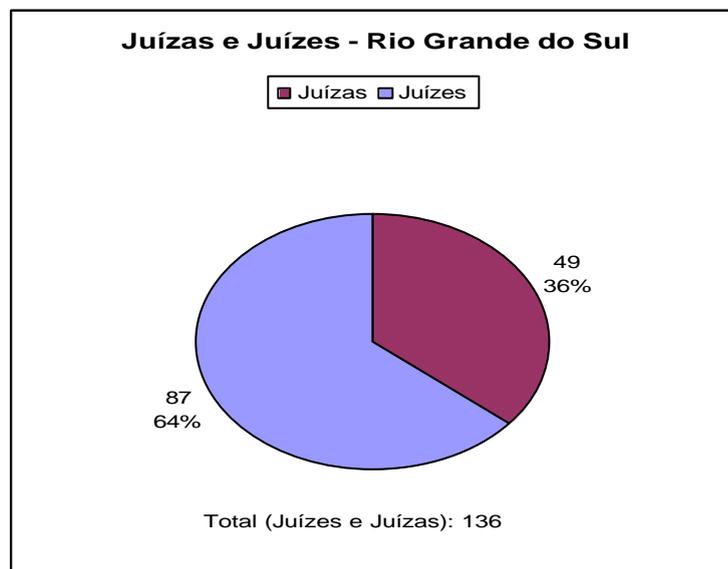


Figura 3: Distribuição de Magistrados por Gênero no Estado do Rio Grande do Sul

Justiça Federal do Estado do Paraná:

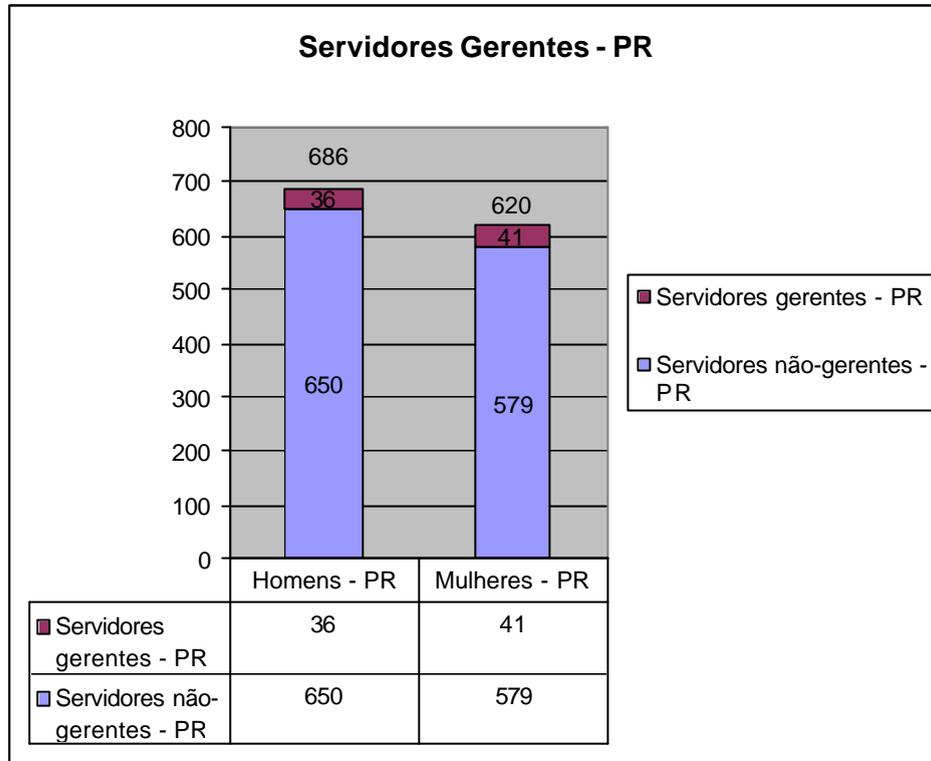


Figura 4: Distribuição de Servidores por Gênero no Estado do Paraná

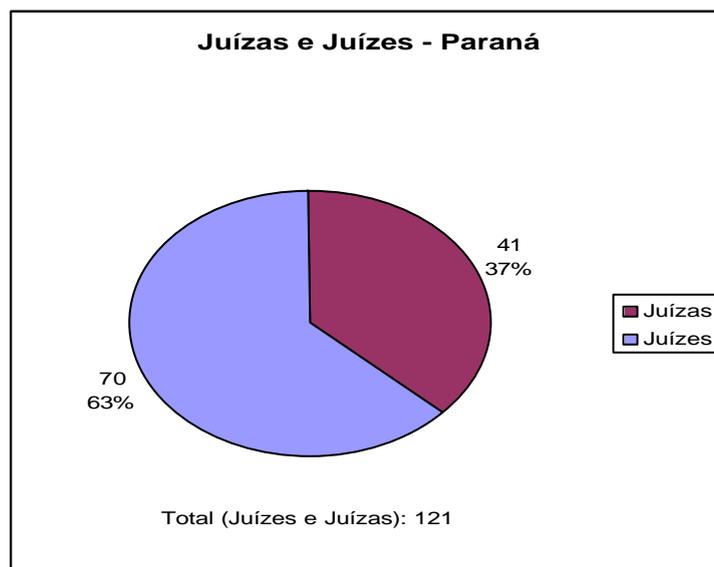


Figura 5: Distribuição de Magistrados por Gênero no Estado do Paraná

Justiça Federal no Estado de Santa Catarina:

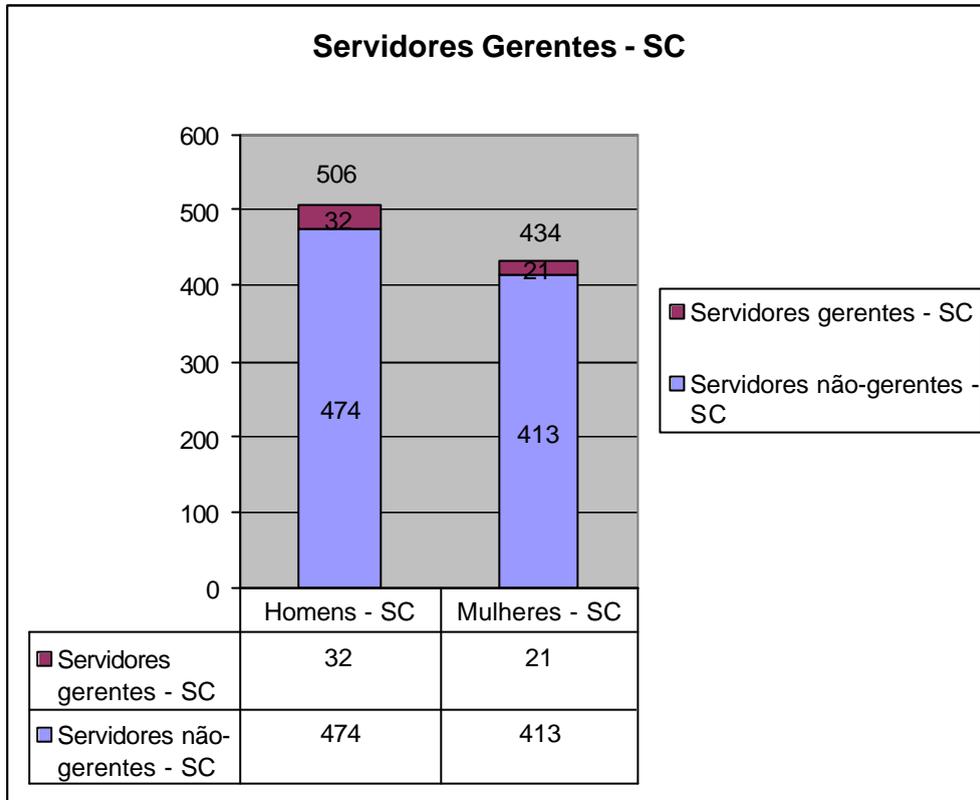


Figura 6: Distribuição de Servidores por Gênero no Estado de Santa Catarina

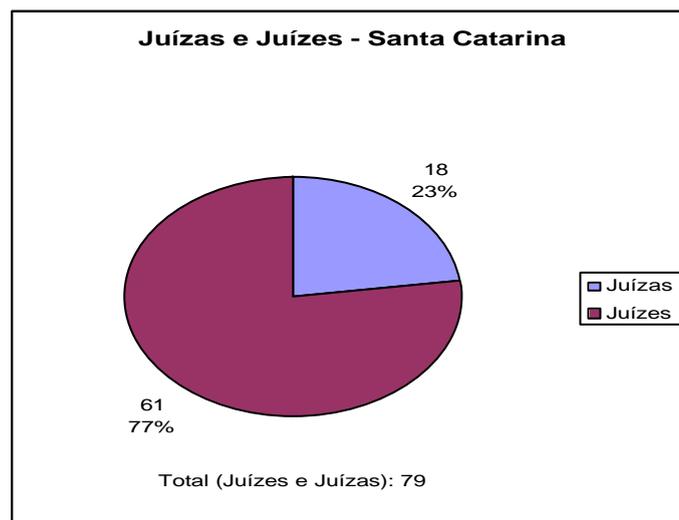


Figura 7: Distribuição de Magistrados por Gênero no Estado de Santa Catarina

Servidores em cargos Gerenciais na Justiça Federal da 4ª Região

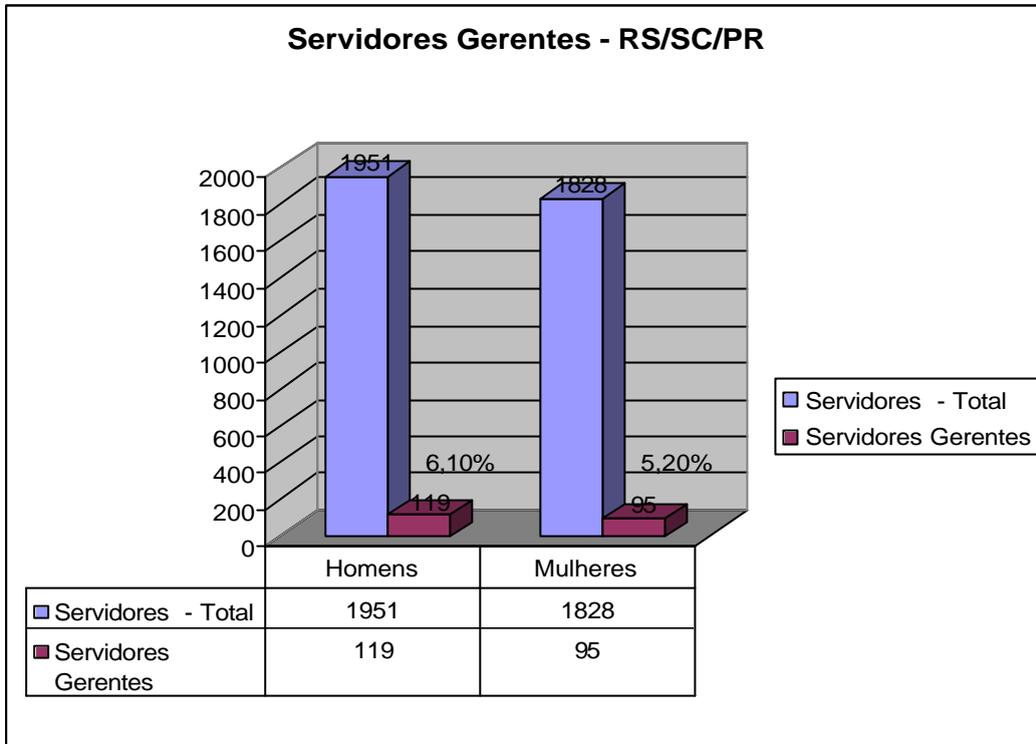


Figura 8: Distribuição de Servidores em cargos Gerenciais nos Estados da 4ª Região.

Tribunal Regional Federal da 4ª Região:

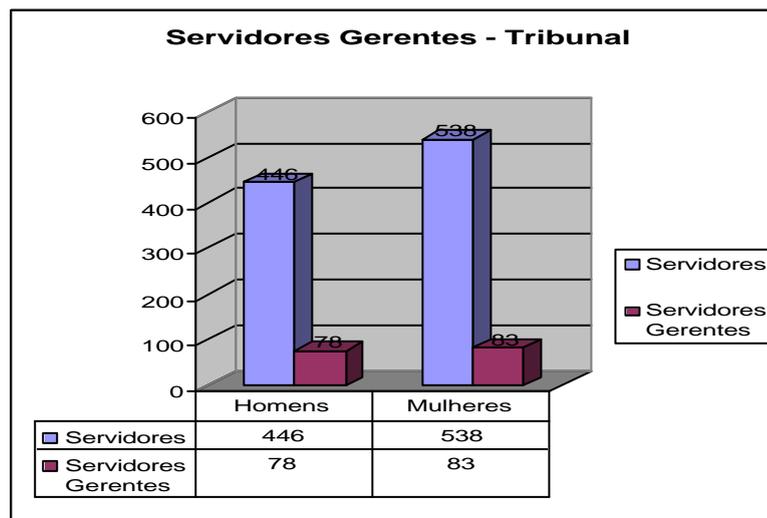


Figura 9: Distribuição de Servidores por Gênero no TRF 4ª Região

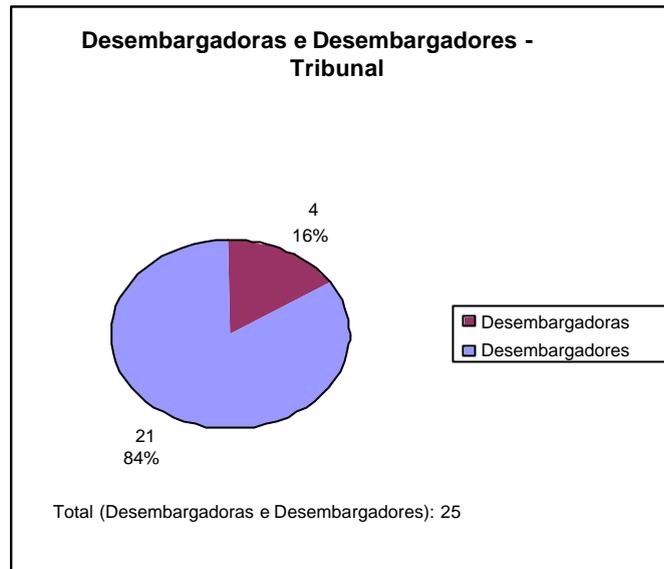


Figura 10: Distribuição de Desembargadores por Gênero no TRF 4ª R

Quando analisamos o quadro da magistratura federal, podemos constatar que dos 351 juízes, 112 (31,90%) são mulheres e 239 (68,09%) são homens. Os dados quanto à aprovação nos concursos públicos para a magistratura federal demonstram registros:

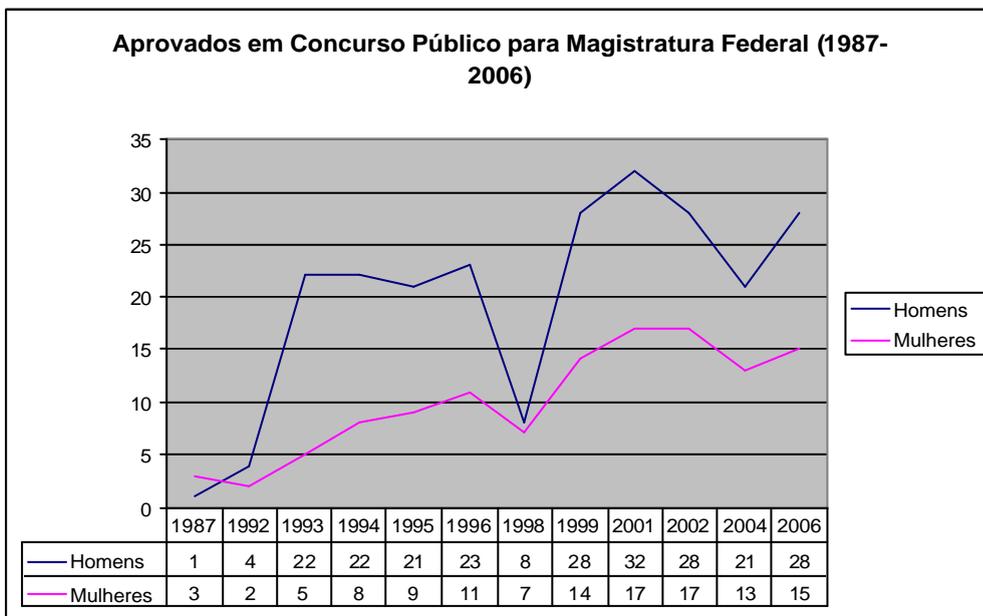


Figura 11: Distribuição de Magistrados aprovados em Concurso por Gênero

Ao analisarmos o investimento em aperfeiçoamento na carreira mediante participação dos juízes em cursos de extensão, chegamos aos seguintes dados:

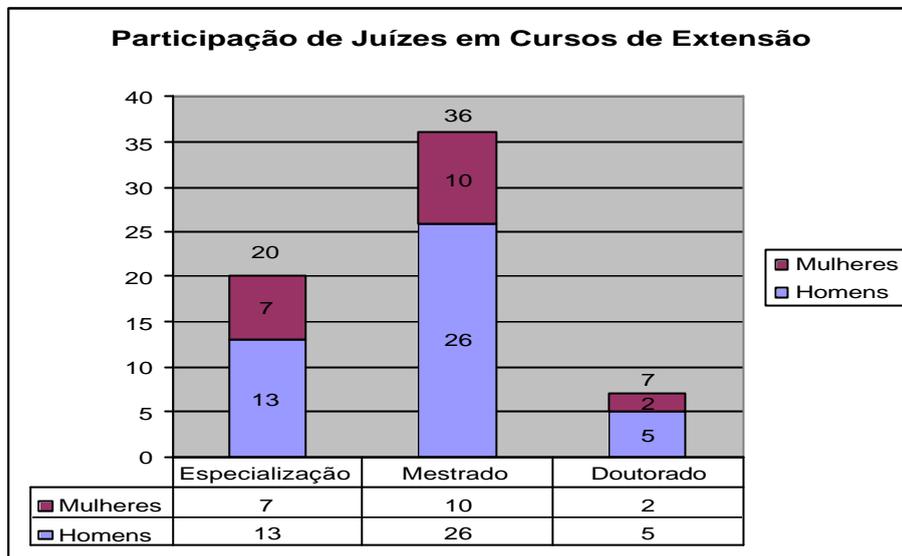


Figura 12: Distribuição de Magistrados por Gênero em Cursos de Pós-Graduação na 4ª Região

1.2 SITUAÇÃO-PROBLEMA

Ao se considerar todas as informações relativas à composição da Justiça Federal da 4ª Região, fica caracterizada a presença marcante e forte da mulher no exercício da magistratura federal. Desta forma, tendo em vista este panorama da participação da mulher na ocupação dos cargos da magistratura de comando e poder, surge a necessidade de se conhecer um pouco mais sobre o perfil de liderança feminina apresentado, sua trajetória profissional e como conquistaram o desenvolvimento da carreira.

Para tanto, a fim de favorecer uma maior reflexão sobre as características de liderança feminina das mulheres que exercem a magistratura federal e ocupam papel relevante junto ao Poder Judiciário e, conseqüentemente, junto à sociedade, será realizado este estudo.

Este trabalho poderá contribuir, futuramente, para discussões sobre o papel do magistrado enquanto administrador da justiça, tema este que muito vem crescendo de importância no Centro de Estudos Judiciários (CEJ), que tem empreendido esforços no sentido de modernizar e agilizar a Justiça, com vistas à prestação jurisdicional mais célere e capaz de atender as exigências e necessidades da sociedade.

Considerando todos estes fatores, esta pesquisa foi desenvolvida na Seção Judiciária do Rio Grande do Sul, circunscrição de Porto Alegre, onde a presença feminina tem-se destacado, tanto na magistratura como na ocupação dos cargos de direção do foro, pois, dos 14 dirigentes, 10 foram mulheres.

Sendo assim, considerando o contexto organizacional e social exposto em relação às magistradas que ocupam cargos de liderança, de destaque e de poder, o problema de pesquisa foi formulado por meio das seguintes questões: **O exercício da magistratura requer atributos de liderança? Se sim, Quais são as características de liderança que levam as mulheres a se destacar na prática jurídica da magistratura?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

- Analisar a existência de características de liderança no exercício da prática jurídica das magistradas da Justiça Federal da 4ª Região.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar os fatores influenciadores na construção da vida profissional e na formação de liderança;
- Identificar o desenvolvimento da carreira das magistradas e suas peculiaridades;
- Descrever a administração do conflito entre as demandas da vida pessoal e profissional;
- Identificar as características de liderança feminina, apresentadas pelas magistradas no desempenho de suas atribuições, na atualidade.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O crescente número de mulheres que ingressam na carreira da magistratura, assumindo funções com responsabilidades e poderes que eram predominantemente masculinas, bem como as discussões sobre a reforma do Poder Judiciário e as demandas por uma prestação jurisdicional mais ágil e célere, atendendo às expectativas da sociedade moderna, justificam o interesse maior sobre o que se espera deste novo juiz.

A definição da população-alvo e do cargo a ser estudado surge a partir da inquietação e questionamento, fomentados no decorrer de dezessete anos de exercício profissional na organização. Neste período, a convivência constante com os magistrados, a participação como responsável pela avaliação psicotécnica dos candidatos para o provimento dos cargos de juiz federal substituto e a experiência adquirida na escola da magistratura, responsável pelos programas de aperfeiçoamento dos desembargadores e juízes, contribuíram para a formulação do problema de pesquisa.

Este trabalho visa a colaborar nesta reflexão, procurando identificar que atributos são exigidos na prática jurídica da magistratura, numa nova sociedade, globalizada, para responder, com eficiência e criatividade, às necessidades e exigências de uma administração judiciária compromissada com a qualidade e com a modernização.

Além disso, o estudo visa a contribuir com o Poder Judiciário no que se refere à construção da arquitetura dos programas de aperfeiçoamento e atualização para os juízes federais, subsidiando informações quanto aos atributos de liderança implicados no exercício profissional, conforme relatado pelas entrevistadas, favorecendo o desenvolvimento das lideranças na prática jurídica da magistratura federal.

A presente pesquisa tem, ainda, a finalidade de fornecer informações à sociedade sobre a carreira da magistratura - ingresso, desenvolvimento, dificuldades e oportunidades, bem como os atributos de liderança demandados dos ocupantes do cargo, e também incentivar futuros trabalhos, que venham a dar continuidade a este estudo.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 LIDERANÇA: aspectos conceituais

2.1.1 Conceito

O que é liderança, o que vem a ser líder e quais são suas características, eis as questões que nos inquietam quando nos voltamos para o mundo do trabalho e das constantes demandas por resultados.

A propósito do tema, Bergamini (1994), diz que liderança é:

o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum,

é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo,

é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atendimento de um objetivo específico ou objetivos,

é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação,

é uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada

é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização,

é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo

é um processo que envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. (BERGAMINI, 1994, p.15)

Dos conceitos apresentados, aparecem dois elementos comuns, ou seja, de que a liderança é um fenômeno grupal, e que envolve a influência exercida intencionalmente por parte do líder sobre seus liderados. Além disso, fica

explicitado que a influência não é unilateral e que busca atender objetivos comuns, do líder e dos liderados.

Já Motta (1996) define-a como um processo no qual um indivíduo influencia outros a se comprometerem com a busca de objetivos comuns, apontando que grande parte do poder encontra-se no grupo, o legitimando a liderança. Traz qualidades que podem ser aprendidas para que um dirigente se torne um bom líder, quais sejam:

- conhecer bem a si mesmo;
- iniciativa;
- otimismo e confiança;
- persistência;
- integridade.

Conforme Gardner (1996), as características de liderança são:

- vitalidade física e energia;
- inteligência e julgamento em ação;
- disposição (empolgação) para aceitar responsabilidades;
- competência para o cargo;
- compreensão dos seguidores e de suas necessidades;
- habilidade de lidar com as pessoas;
- necessidade de realização (determinação para vencer);
- capacidade para motivar;

- coragem, resolução, firmeza;
- capacidade de conquistar e manter a confiança;
- capacidade de administrar, decidir, estabelecer a prioridade;
- confiança (segurança);
- ascendência, domínio, peremptoriedade;
- adaptabilidade, flexibilidade de abordagem.

2.1.2 Aspectos Gerais da Teoria

Segundo Davis (2002), liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasmadamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo a identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos. Transforma potencial em realidade. Era focalizado em fatores de personalidade, tais como: inteligência, ambição e agressividade, porém a ênfase mudou, dos traços, que são rígidos, para a identificação de comportamentos.

Desta forma, a liderança depende de comportamentos apropriados, habilidades e ações, que podem ser aprendidas, modificadas e desenvolvidas através de conhecimento e vivências (experiências).

Define as habilidades em três tipos:

“Técnica: Conhecimento em qualquer tipo de processo ou técnica”.

Humana: Habilidade de trabalhar efetivamente com pessoas e desenvolver equipes de trabalho.

Conceitual: Habilidade de pensar em termos de modelos, estruturas e amplas interligações, tais como os planos de longo prazo. Essa habilidade assume importância crescente nos cargos gerenciais de níveis mais altos. As habilidades conceituais lidam com idéias, enquanto que as

habilidades humanas dizem respeito às pessoas e a habilidade técnica envolve coisas”(DAVIS, 2002, p. 151).

Afirma o autor que todos os líderes lidam com poder e política. Cita a diferença entre os dois, onde poder é a habilidade de influenciar as outras pessoas e os acontecimentos, tendo por base as próprias personalidades, suas atividades e as situações nas quais operam, e política relaciona-se com as formas pelas quais os líderes ganham e usam o poder. Salaria que as habilidades políticas são essenciais para os líderes, tanto para o seu sucesso pessoal como também para suavizar o caminho para o desempenho dos subordinados.

Davis (2002) destaca a existência de quatro tipos de poder, a saber:

- Poder pessoal: poder referente, poder carismático e poder de personalidade. Sensível às necessidades das pessoas.
- Poder legítimo: poder da posição e poder oficial, vem da autoridade superior. Dá ao líder força de controlar os recursos recompensando e punindo outras pessoas.
- Poder do especialista: autoridade pelo conhecimento, vem do aprendizado especializado. É a força que vem do conhecimento das pessoas.
- Poder político: vem do apoio do grupo, ou seja, habilidade em lidar com pessoas e sistemas sociais para ganhar a aliança e apoio. Para ganhar poder político, são utilizadas táticas - as mais utilizadas são as trocas sociais e alianças, que repousam na norma da reciprocidade.

Davis (2002) distingue também os líderes positivos e os negativos, onde a liderança positiva tem como premissa as recompensas focalizando a motivação das pessoas, e a liderança negativa enfatiza as penalidades como forma de dominação e superioridade.

O mesmo autor cita ainda, a teoria de McGregor, onde a filosofia controla a prática, ou seja, a tomada de decisões, a forma de operar e as diretrizes do planejamento. Estas crenças sobre o comportamento humano orientariam os dirigentes nas práticas adotadas.

Na Teoria X, a crença do administrador é de que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e que tentará evitar o trabalho tanto quanto for possível, se prendem a restrições ao trabalho, têm pouca ambição e evitarão a responsabilidade a todo custo. As pessoas são vistas como egoístas, indiferentes às necessidades da organização e resistentes a mudanças.

Já na Teoria Y, a abordagem é mais humana e de maior apoio no gerenciamento das pessoas. Nesta, o comportamento é visto como resultado das experiências nas organizações, mas, com a promoção de um ambiente adequado que libere o potencial das pessoas, o trabalho tornar-se-á natural e elas terão o autodirecionamento e autocontrole a serviço dos objetivos, com os quais estiverem comprometidas.

Segundo Chiavenato (2001), a liderança não deve ser confundida com direção nem com gerência, cabendo ao administrador ser um bom líder. Refere que a liderança envolve o uso da influência, a capacidade de comunicação e a consecução de metas, através do estabelecimento de objetivos. O líder, neste caso ajuda o grupo no atendimento dos objetivos propostos.

Existem, segundo o mesmo autor, três tipos de abordagens teóricas para explicar as teorias da liderança: as teorias de traços de personalidade, as teorias dos estilos de liderança e as teorias situacionais de liderança.

Inicialmente, conforme refere Bergamini (1994), acreditava-se que o líder possuía alguns traços de personalidade que o diferenciavam das pessoas comuns - teoria dos traços, como inteligência, ambição e personalidade. A liderança era vista como algo inato, e que, estando identificados e mensurados, estes traços naturais serviriam para selecionar os líderes conforme sua personalidade. Porém,

nas situações práticas, a teoria não pode ser comprovada, pois esta não considerava a situação e o ambiente. Além disso não conseguiu explicar como pessoas fora deste perfil exerciam a liderança.

Assim, enquanto a abordagem dos traços diz respeito ao que o líder é, a abordagem dos estilos refere-se ao que o líder faz, ou seja ao seu estilo de comportamento para liderar.

No que concerne às teorias, sobre estilos de liderança são definidas condutas do líder que provocam resultados finais e satisfação nas pessoas. Destacam-se, nesta abordagem, segundo Chiavenato (2001) os três estilos de liderança, a liderança orientada para tarefas, para as pessoas e a grade gerencial.

Menciona Davis (2002) que os líderes podem ser classificados em autocráticos, participativos e rédeas soltas. Cada estilo apresenta vantagens e limitações. Cabe, no entanto, salientar que cada líder utiliza todos os três estilos, por um tempo, mas com a dominância de um deles.

Os líderes autocráticos centralizam o poder e a tomada de decisões em si mesmos. Estruturam a situação de trabalho e esperam que se faça o que disse para fazer. Assumem toda a autoridade e responsabilidade. Este estilo gera frustração e insatisfação em alguns e dá segurança e bases estruturais aos empregados, favorece decisões rápidas.

De outra parte, os líderes participativos descentralizam a autoridade, as decisões não são unilaterais. O líder e os subordinados atuam como uma unidade social. Todos são informados sobre as condições que afetam seu trabalho e encorajados a expressar suas idéias, bem como a fazer sugestões.

Já, os líderes rédeas soltas evitam o poder e a responsabilidade. Dependem muito do grupo quanto ao estabelecimento dos seus próprios objetivos e resolução de seus próprios problemas, resultando que a contribuição do líder é ignorada.

A liderança orientada para as tarefas ou para as pessoas, segundo Chiavenato (2001), dispõe que a primeira se preocupa estritamente com a execução da tarefa e com os resultados imediatos e a outra, com os aspectos humanos dos subordinados, com o trabalho em equipe e participação nas decisões, dando mais ênfase nas pessoas do que no trabalho em si, mais com as metas do que com os métodos.

A grade gerencial baseia-se na suposição de que existe uma falsa dicotomia entre a preocupação com a produção e com as pessoas. Chiavenato (2001) traz a grade gerencial criada por Blake e Mouton, para mostrar que estas duas preocupações devem-se complementar e não ser excludentes, a fim de conseguirem resultados mais eficazes.

Na grade gerencial, existe uma enorme variedade de estilos administrativos, sendo que o estilo da excelência situa-se no estilo 9.9, onde a ênfase se dá tanto na produção e nos resultados como nas pessoas, suas atitudes e comportamentos.

As teorias situacionais de liderança, por sua vez, procuram incluir a liderança no contexto ambiental em que ela ocorre, levando em conta o líder, os liderados, a tarefa, a situação e os objetivos. As principais teorias situacionais são: a escolha dos padrões de liderança, o modelo contingencial e a teoria do caminho-meta.

A teoria da escolha dos padrões de liderança, de acordo com Chiavenato (2001), traz o trabalho de Tannenbaum e Schmidt, que consideram que o líder deve escolher os padrões de liderança mais adequados para cada situação em que se encontra. A liderança é tida como um fenômeno situacional, baseado em três aspectos: forças no gerente (motivação interna), forças no subordinado (motivação externa fornecida pelo líder e outras forças que agem sobre os subordinados), e forças na situação (condições dentro das quais a liderança é exercida). Desta forma, o líder pode escolher o modo de ajustar as diversas forças, a fim de encontrar a sintonia interativa.

O modelo contingencial de Fiedler, refere Chiavenato (2001), propõe que não existe um estilo único e melhor de liderança e que estes são situacionais, ou seja, cada situação requer um diferente estilo. Baseia-se em três fatores: poder de posição do líder (influência inerente à posição ocupada pelo líder, isto é, volume de autoridade formal, independente de seu poder pessoal), estrutura de tarefa (grau de estruturação das tarefas, rotineiro e programado ou vago e indefinível), relação entre líder e membros (relacionamento interpessoal entre líder e membros do grupo).

O modelo de liderança caminho-objetivo é baseado na teoria da expectativa em motivação. Davis (2002) afirma que o trabalho do líder é usar a estrutura, o apoio e as recompensas para criar um ambiente de trabalho que ajude os empregados a atingirem os objetivos da organização, criando orientação e objetivos, resultando em satisfação no trabalho, aceitação do líder e maior motivação.

Esta teoria, de acordo com Chiavenato (2001), se preocupa em estudar como o líder influencia a percepção das metas de trabalho dos subordinados, suas metas de autodesenvolvimento e os caminhos para atingir tais metas. A responsabilidade do líder é de aumentar a motivação dos subordinados para atingir objetivos individuais e organizacionais.

Sendo seu fundamento baseado na expectativa, ou seja, as atitudes, a satisfação, o comportamento e o esforço de um indivíduo no trabalho, podem ser previstos a partir do grau em que o trabalho ou comportamento é percebido pela pessoa como o caminho que leva a resultados (expectância) e as preferências da pessoa, por esses resultados (valências).

Por outro lado, a fixação de objetivos tem um papel central no processo do caminho para o objetivo. Neste, serão estabelecidos os alvos e os objetivos a curto e longo prazos. Além disso, os objetivos com maior valor motivacional são os específicos e desafiadores, pois promovem oportunidades para o *feedback* do desempenho, com uma visão a longo prazo. A visão compartilhada também é

importante por integrar as crenças e valores que servem de base para a criação e mudança de uma cultura organizacional.

Aponta Chiavenato (2001), ainda, para um modelo apresentado por House e Dessler, que propõe quatro tipos específicos de liderança: líder apoiador, diretivo, participativo e orientado para metas ou resultados.

Outro enfoque contingencial, Davis (2002) desenvolvido por Hersey e Blanchard sugere que o fator mais importante que afeta a seleção do estilo do líder é o nível de desenvolvimento (maturidade) de um subordinado. Diz que o nível de desenvolvimento é a combinação da competência e motivação. Devem ser avaliados neste modelo, o nível de conhecimento do trabalho, a habilidade e capacidade, desejo de assumir responsabilidade e a capacidade de agir independentemente. Deste modelo, surgem quatro tipos de estilos de liderança: informa, vende, participa e delega.

2.1.3 Liderança feminina

A chegada das mulheres à vida pública promete realizar uma mudança sem precedentes na vida das pessoas, das organizações sociais e da própria sociedade. Segundo Carreira (2001), a liderança transformadora é o veículo para essa metamorfose, tornando-se possível mudar as relações interpessoais, a vida familiar, as comunidades e as políticas públicas. Na liderança transformadora, as características masculinas e femininas se integram e se complementam, rompendo com papéis pré-definidos para homens e mulheres.

Refere, ainda, a existência de um estilo de liderança feminina em formação, partindo da reflexão de valores transformadores. Mesmo que o ingresso no mundo do trabalho e na vida pública seja recente, muitas mulheres trouxeram contribuições significativas para a mudança de paradigmas. Características como flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e

administrar a diversidade, “nós” no lugar do “eu”, mostram um emergente estilo feminino de liderança.

Esta nova liderança, conforme postula Carreira (2001), caracteriza-se por fomentar a participação, compartilhar poder e informação, realçar o valor das equipes de trabalho, compartilhando objetivos e compromissos. O poder é exercido pela habilidade interpessoal e não pela posição que ocupa. A psicologia junguiana, cita as características masculinas, que se baseiam na racionalidade, objetividade, ação, determinação, estruturação, construção concreta e domínio dos acontecimentos e problemas; já as femininas, na sensibilidade, emotividade, flexibilidade, intuição, receptividade, profunda comunicação e clara aptidão para dar sentido à ação.

A existência de uma forma de falar característico das mulheres, conforme o mesmo autor, onde a comunicação envolve maior interação, expressão das emoções, verbalização, comunicação mais calorosa, coesão, contato físico e disponibilidade de compartilhamento de informações.

Ao considerar as especificidades do poder feminino, é mencionado por Lipovetsky (2000) que as mulheres que exercem funções de direção teriam uma preferência por um modelo de gestão mais colegiada que os homens e levariam mais em conta a dimensão humana dos problemas. Destaca que estas apresentam vontade de dividir o poder, esforço de valorizar as pessoas, sensibilidade para as relações interpessoais.

O tema gerir no feminino aparece como um novo imaginário social edificado sobre o estereótipos sexuais, onde se atribui a liderança feminina às qualidades tradicionalmente atribuídas às mulheres. Na medida em que a liderança feminina ganha uma legitimidade social, os *clichês* diferenciais se recompõem. Menos dominância dos *clichês* de sexo, mais peso conferido à individualidade, seus talentos e na personalidade dos sujeitos, incentivados pelo movimento de feminização dos diplomas superiores e ascensão dos referenciais igualitários e

meritórios. Esta mudança não significa que os bloqueios à ascensão da mulher se dissiparam, mas já não são intransponíveis.

Ainda segundo Lipovetsky (2000), os programas de ação positiva, destinados a fazer as mulheres chegar aos postos de direção não constituem uma solução unívoca, nem para a empresa nem para as próprias mulheres. Estes sistemas de cotas podem provocar ressentimento dos homens, além do que as mulheres que se beneficiariam destas políticas não teriam as melhores condições psicológicas para o sucesso organizacional, por sentimentos de culpa, perda da auto-estima, pela subestimação de seus talentos ou, ainda, pela superestimação das expectativas da direção.

A propósito do tema, aponta Lipovetsky (2000) que apenas quando as mulheres virem sentido em conquistar os mais altos lugares gerenciais e enveredarem plenamente nesse caminho é que começará o declínio do “teto de vidro, pois nenhuma medida organizacional conseguirá mudar a distribuição sexual dos lugares nem substituirá a vontade da mulher-sujeito de alçar-se por si mesma às mais altas funções.

As empresas, menciona a mesma autora, estão orientadas para maior abertura de oportunidades de carreira às mulheres, o homem não é mais o detentor exclusivo da autoridade legítima; as mulheres têm qualificações semelhantes aos homens, facilitando a que assumam em maiores proporções níveis mais elevados de hierarquia. As mulheres estão mais voltadas a conseguir resultados, sendo que o poder é um meio e não um fim em si mesmo. Os cargos de responsabilidade política têm maior significado, pois são exercidos em favor do bem comum.

2.2 O UNIVERSO FEMININO: trabalho e subjetividade

2.2.1 A mulher no mercado de trabalho

A inserção das mulheres na sociedade e no mercado de trabalho teve uma longa trajetória, marcada por mudanças profundas na história da humanidade, sendo que, conforme aponta Strey (1990), nas comunidades primitivas, homens e mulheres possuíam direitos e deveres compartilhados igualmente, encarregando-se as mulheres se encarregavam da agricultura e do cuidado com toda a tribo e os homens da caça.

Com a especialização do trabalho, continua o autor, passaram a produzir mais do que consumiam, sendo que os excedentes começaram a ser estocados e intercambiados, dando origem à agricultura intencional e ao sentimento de propriedade privada. O comando econômico, que antes pertencia às mulheres, passa lentamente para o homem, surgindo o patriarcado, onde a mulher perde a supremacia e autonomia, passando a submeter-se ao domínio do marido-dono.

No Renascimento, segundo Muraro, *apud* Rech (1997), percebe-se que, no momento em que todos os acontecimentos se encaminham no sentido de valorização do trabalho, com as primeiras fábricas e grandes aglomerados urbanos, com uma nova forma de pensar, ou seja, a racionalidade científica, a mulher é afastada e depreciada com o pagamento de menores salários.

(...) somente depois da Revolução Francesa, as mulheres constituíram quase a metade das massas operárias do século XIX, época em que começaram as lutas em favor da igualdade de direitos. Aprisionadas dentro dos estreitos limites do espaço doméstico e confinadas nas tarefas femininas tradicionais ou integradas por baixo ao mercado de trabalho criado com as novas manufaturas, as mulheres, no início da Revolução Industrial, continuavam a ocupar um lugar social "interior e/ou inferior. O acesso ao mundo do trabalho assalariado não foi uma livre escolha das mulheres nem se traduziu, para elas, em maior bem-estar e independência. Foi a miséria que empurrou para as fábricas, onde se viram obrigadas a desempenhar os trabalhos mais penosos e pior remunerados. (OLIVEIRA, 1999, p. 42).

Segundo Souto e Sanseverino (2005), o movimento de emancipação da mulher deu-se somente no século XIX, quando avançaram para a conquista dos espaços de decisão e poder e perceberam a importância da educação feminina, sendo que, apenas em 1879, o ensino superior foi permitido às mulheres no Brasil. As mulheres lutavam pelos direitos políticos, pela educação, divórcio, sexualidade, libertação e por melhores condições de trabalho, de transporte, de salários e por garantias legais para o trabalho feminino.

De fato, ao dar origem a uma mão-de-obra feminina, a Revolução Industrial introduz uma primeira ruptura no paradigma da diferenciação de mundos, na medida em que separa a casa do lugar de trabalho e confronta homens e mulheres às mesmas máquinas, ritmos e exigências da produção fabril. Já as mobilizações de massa reivindicam o direito ao voto - quebram um segundo tabu da separação hierárquica entre os sexos ao invadir a *polis* espaço político que até então era território privativo dos homens. (OLIVEIRA, 1999, p. 43).

Nos últimos anos, é perceptível um progressivo aumento na proporção da participação feminina na força de trabalho, passando a 33,9% em 1998, chegando, em 2003, a 40% dos trabalhadores registrados na RAIS (TEM, 1988 - 2003).

Apesar de a participação do trabalho feminino ter aumentado, com a crescente inserção das mulheres no mercado de trabalho e das novas perspectivas na esfera pública e privada, existem alguns fatores limitantes, como conciliar as tarefas domésticas e profissionais, inerentes ao papel social e histórico atribuído a elas e a decorrente sobrecarga de trabalho que isto representa.

Hoje a mulher ocupa cargos que antes só eram ocupados por homens, chegam a altos postos políticos e dirigem empresas, ocorrendo, assim, mudanças nos papéis sociais femininos e masculinos, que vêm abalando as referências que norteiam as relações de gênero e, conseqüentemente, as representações sobre o assunto. Entretanto, o número de mulheres que chegam aos postos de comando e de poder nas empresas ainda é pequeno.

A imprensa americana, na década de 80 do século XX, batizou o fenômeno de inibição do acesso das mulheres aos postos de comando como teto de vidro. A

referência faz alusão às barreiras invisíveis, porém suficientemente fortes, que impedem a ascensão feminina.

O jornal Valor Econômico (27/07/2005) refere que, apesar do incentivo à diversidade, ainda é pequeno em todo o mundo o número de mulheres com poder nas empresas.

O fenômeno do "teto de vidro" está-se mostrando persistente, apesar do fato de as companhias estarem tentando ajudar as mulheres a subirem na hierarquia, não somente por uma questão moral, mas devido à forte correlação entre o número de mulheres nas principais posições executivas e o desempenho financeiro da empresa, bem como aos benefícios obtidos dos grupos mistos em resolução de problemas.

Os motivos apresentados para o fato de número tão pequeno de mulheres, conforme reportagem do mesmo jornal, chegar a cargos de chefia são: a exclusão das redes informais (confraternizações tarde da noite); o estereótipo sobre a capacidade de liderança das mulheres e a falta de modelos a serem seguidos (modelos que importam aparecendo na vida - na escola ou na família).

Acrescenta ainda, que as mulheres, além de terem passos mais íngremes para alcançar as promoções, devido ao achatamento das organizações, ainda têm menor oportunidade para reentrarem no mercado em níveis altos quando necessitam dar uma parada em suas carreiras em função da maternidade ou para cuidarem de pais idosos. Preferem, muitas vezes, deixar a vida corporativa para se tornar consultoras e empresárias independentes, onde podem desempenhar papéis com maior liberdade e autonomia, devido às oportunidades de trabalho flexíveis.

São expostos ainda neste jornal alguns dados sobre a participação das mulheres, que provoca reflexões: nos EUA, as mulheres apresentam 46,5% da força de trabalho, menos de 8% do número de executivos mais graduados, com em média 72% dos salários dos homens. Nos outros países, o quadro é parecido,

pois nenhuma mulher aparece na lista dos executivos-chefes mais bem pagos da Europa.

Na França, a igualdade no mercado de trabalho é um sonho muito distante, pois apenas 5% das altas executivas são mulheres. É ainda mais distante no Japão, onde apenas duas mulheres foram nomeadas para comandar grandes companhias japonesas.

No Reino Unido, embora representem 44% da força de trabalho das empresas, nenhuma mulher britânica comandou até hoje uma grande companhia, e, em cargos de diretoria executiva, em 2004 são 17 mulheres contra quase 400 homens. Os chamados "programas de diversidade" (que são voltados para a promoção das minorias, assim como das mulheres) são tão comuns quanto é rara a diversidade nos conselhos, e não só nos setores de serviços, como o financeiro e o de varejo.

2.2.2 A mulher na prática jurídica

A análise da atuação da mulher na prática jurídica nos remete ao estudo da inserção da mulher na vida pública. Souto (2005) aponta que nas sociedades ocidentais, consagrou-se uma divisão racional de papéis que começou a ser questionada muito recentemente: aos homens, o espaço público e o político; às mulheres, o espaço privado e a casa, não sendo possível ver a realização da mulher fora do lar.

O homem público, sujeito eminente da cidade, deve encarnar a honra e a virtude. A mulher pública constitui a vergonha, a parte escondida, dissimulada, noturna, um vil objeto, território de passagem, apropriado, sem individualidade própria. (PERROT *apud* SOUTO 2005, p.16).

Pitágoras resume esta dificuldade desde a antiguidade até meados do século XX, com a afirmação:

Uma mulher em público está sempre deslocada.(Souto, 2005, p. 16).

As primeiras profissões acessíveis às mulheres no Brasil foram as relacionadas ao ensino. O acesso às profissões ligadas ao Direito foi mais difícil, não se reconhecendo aptidões jurídicas nas mulheres, a título individual. Porém, o número de mulheres que começaram a cursar a faculdade de Direito, onde havia predominância masculina, e ingressam na carreira jurídica tem aumentado muito e de maneira constante.

Os dados históricos, segundo Freitas (2004), registram que, na Justiça Federal, a primeira juíza ingressou em 1967, no Rio de Janeiro. De acordo com Souto e Sanseverino (2005), entre as décadas de 1970 e 1980, é que as mulheres começaram a ter acesso às carreiras jurídicas no Brasil. Atribuem o fato ao entendimento de que, no imaginário ocidental tradicional, a mulher está profundamente relacionada ao silêncio e à introspecção e não ao domínio da palavra - atributo conferido somente aos homens - no qual não se imaginava uma promotora na tribuna, uma juíza interpellando um réu ou uma advogada fazendo uma sustentação oral no tribunal.

Citam as autoras que a intelectual francesa Olympe de Gouges, que, em 1791, escreveu a Declaração dos Direitos da Mulher e da Cidadania, afirmou em 1793:

A mulher tem o direito de subir ao cadafalso, ela também deve ter o direito de subir à tribuna. (PERROT *apud* SOUTO, 2005, p.22).

Ainda, segundo Souto (2005), no Rio Grande do Sul, o ingresso de mulheres no Poder Judiciário remete-nos a 1971, sendo que, até esta data, as mulheres, quando inscritas nos concursos, não tinham suas inscrições homologadas. O ingresso, apesar do lendário machismo gaúcho, foi precoce em relação a São Paulo, onde apenas em 1980 ingressaram as primeiras mulheres.

Em 1976, ingressaram as primeiras mulheres no Ministério Público, após conseguirem vencer uma batalha pela homologação das inscrições e aprovação em provas mais rigorosas do que as aplicadas para os homens.

Segundo o depoimento de um Desembargador:

“(...) havia a orientação de que a função era privativa e exclusiva de pessoa do sexo masculino, A mulher podia ser funcionária pública, (...) em outros setores que não sejam a Magistratura, o Ministério Público e a Polícia”. (SOUTO, 2005, p.29)

Ainda, através do relato feito por uma promotora, podemos perceber a dificuldade vivenciada em todas as etapas do certame, que demonstravam a restrição feita às mulheres para o ingresso na carreira:

“(....) as pessoas deveriam ter a coragem de dizer: Não aceitamos mulheres na instituição. Bem mais fácil do que nos obrigar e constranger a um concurso onde você estudava muito, tinha que trabalhar muito e até o vexame público de, depois, ter que explicar como é que você é aprovada e não ingressa”. (SOUTO, 2005, p.30)

Após o ingresso, estas mulheres se depararam com outras dificuldades, quais sejam, a afirmação dentro da Instituição e a aceitação por parte da sociedade. As partes não se conformavam de estar sendo atendida por uma mulher, o que pode ser ilustrado pelos depoimentos:

“Olha mocinha, eu nunca fui tão bem atendido numa repartição pública, mas amanhã eu posso vir falar com o promotor? Era uma luta inglória, porque não adiantava explicar, eu dizia: Mas eu sou a promotora. Tá bom, mas amanhã eu venho falar com o promotor então”. (SOUTO, 2005, p. 34).

“O promotor sou eu. Mas de uma vez, mulheres e homens saíram dizendo: Não, tu não serves!.(...) Depois que eu tive um primeiro embate, as coisas mudaram: Ah, não, aquela promotora é das boas, heim!” (SOUTO, 2005, p. 35).

Analisando os dados, constata-se que, hoje, praticamente a metade das aprovadas nos concursos para o Ministério Público é de mulheres, e as mulheres são quase 50% da instituição. No último concurso para a Magistratura do Estado do Rio Grande do Sul, de 54 juízes substitutos aprovados, 32 eram mulheres, ou seja, 59%. No Ministério Público de 82 aprovados, 35 eram mulheres, totalizando 29%.

Atualmente, segundo Souto e Sanseverino (2005), não se percebem restrições às mulheres no interior da instituição, porém há um número reduzido de mulheres nos Tribunais Superiores, cujo acesso depende de decisão política, e

sua baixa participação na Administração Superior indica que há ainda um longo caminho a ser percorrido. Não só para as operadoras do direito, mas para todas as mulheres brasileiras.

No Poder Judiciário, segundo Souto e Sanseverino (2005) foi realizado estudo organizado pela ONG Agende, que demonstra que, para 1999, o percentual de mulheres na primeira instância era de 31,08% e em segunda 12,89%. Na instância superior, em 2004, o percentual de mulheres era 7,23%, (9,09% no STF, 12,12% no STJ, 5,88% no TST).

De acordo com Freitas (2004), num estudo retrospectivo da Justiça Federal, há registros das mulheres que foram pioneiras na história da instituição, ressaltando: Maria Rita Soares de Andrade, foi a primeira juíza federal do Brasil, em 1967; Neuza Maria Alves da Silva, primeira juíza federal de raça negra que tomou posse na Bahia em 1998; Ministra Eliana Calmom, primeira mulher nomeada para o Superior Tribunal de Justiça, 1999 e Ministra Ellen Grace Northfleet, foi nomeada para o Supremo Tribunal Federal em 2000, primeira mulher a ocupar o cargo.

Apesar da dificuldade do ingresso e de acesso aos cargos de maior poder, a luta e motivação pela carreira de juiz, como as demais carreiras da administração pública têm sido preferidas pelas mulheres, segundo Vianna (1997), por evitar os riscos de uma competição desigual em um mercado, como o da advocacia liberal, ainda dominado, basicamente, pela cultura masculina. A ocupação dos cargos pelas mulheres sinaliza a afirmação de um processo de modernização social. A juvenilização e feminilização constituem-se em dois movimentos que revolucionam a estrutura de quadros da magistratura brasileira, sendo uma consequência das transformações ocorridas no sistema educacional e no mercado de trabalho.

2.2.3 Subjetividade feminina

A mulher que antes era restrita ao lar sai em busca de independência econômica, poder, cultura e possibilidades de sublimação impensáveis para a mulher limitada ao espaço doméstico. Segundo Kehl (1996), analisando a personagem Nora, de Ibsen, discute o papel da mulher na época:

“(...) apartada do convívio social, ignorante quanto às regras do jogo do mundo em que vivia, infantilizada por sua condição de dependente do pai ou do marido, impedida de exercer livremente sua sexualidade, distante do acesso à grande maioria dos recursos que lhe possibilitariam sublimar - para onde poderia crescer esta mulher?” (KEHL, 1996, p.45)

Desta forma, refere Kehl (1996) que o manifesto de emancipação da mulher tenha-se transformado numa das maiores transformações sociais, na qual a psicanálise viria a contribuir mais do que se supunha. Nesta transformação, a mulher tornou-se capaz de amar e trabalhar mais de acordo com suas escolhas, superando os agrados que as mulheres faziam para garantir o sustento do marido, que alterou costumes, sintomas e insígnias da feminilidade. Trabalhar tornou-se, na concepção freudiana, algo mais do que executar trabalhos domésticos. Significa ser capaz de sublimação. A espécie humana estaria, desta forma, mudando porque a mulher, parceira e complemento do homem, estaria começando a existir “para si”, trazendo conseqüências para o psiquismo feminino e também para o masculino. As mulheres estão hoje buscando a diferença como identidade.

“(...) a capacidade de sublimação na mulher, tanto quanto no homem, passa por uma certa possibilidade de identificação paterna, pelo menos até onde vai uma geração de mulheres cujas mães se caracterizam por serem mulheres “do lar”. Mulheres modernas, cheias de aspirações profissionais, só se tornam capazes de realizar algum trabalho para além da concretude dos trabalhos do lar ou correlatos quando encontram alguma possibilidade identificatória com a figura paterna - o que implica algum tipo de renúncia às fixações edípicas, já que a identificação é por si só uma espécie de sublimação do amor edípico. A identificação com a mãe em geral conduz a uma espécie de restrição infeliz, resignada, aos papéis domésticos e maternais. Já a identificação com o pai, tão desejada por muitas meninas, é freqüentemente recusada por ele, criando um sentimento de inferioridade que acompanha essas mulheres pelo resto de suas vidas”. (KEHL, 1996, p.71)

A entrada maciça das mulheres no espaço público e fim do controle da sexualidade feminina pelos homens, a desvalorização da vida no lar, contribuíram fortemente para apagar a fronteira entre o privado e o público, entre o feminino e o masculino, e para quebrar a antiga identidade feminina, centrada na idéia da mulher que se realiza nos fazeres e saberes da casa.

Ao se perceberem fazendo parte de forma simultânea e conflituosa, ao espaço público e privado, o mundo do lar e da família, regido pelas emoções, pelos sentimentos e pela afetividade, e ao espaço público, ao mundo do trabalho regido pela agressividade, pela competitividade e pelo princípio do rendimento, segundo Oliveira (1999), as mulheres descobrem que o acesso às funções masculinas não basta para assentar a igualdade e que a igualdade é compreendida como integração unilateral no mundo dos homens, não é a liberdade.

Na verdade, defende a autora, o papel de cada ator social é desempenhado em interação com o outro, baseados, ambos, numa relação de troca e reciprocidade. Porém, o papel feminino mudou sem que o papel masculino fosse fundamentalmente tocado. Concorrência desleal, ao qual procuravam corajosamente corresponder ao novo perfil de mulher que emergia da agonia de um paradigma, com uma mensagem dupla e contraditória: “para ser respeitada pense, aja e trabalhe como um homem; mas para ser amada continue sendo mulher. Seja homem e seja mulher” (Oliveira, 1999, p. 55). A demanda de igualdade restringiu-se ao questionamento das barreiras de ingresso no espaço público.

Os motivos antes alegados para que a mulher justificasse sua atividade profissional, como melhorar o orçamento familiar, permitir que os filhos estudassem, sendo o trabalho fora do lar considerado secundário, sem valor próprio, incapaz de fundar uma identidade plena.

Atualmente, as mulheres apresentam desejos de desenvolvimento pessoal em sua atividade profissional, interesse pelo trabalho, sendo que a iniciativa e

responsabilidade tornaram-se prioritárias. O trabalho feminino já não aparece mais como último recurso, mas como uma exigência individual e identitária, uma condição para se realizar na existência, um meio de auto-afirmação. Segundo diz Lipovetsky (2000), houve uma mudança essencial, passando o trabalho a ser um suporte muito importante da identidade social das mulheres.

A participação da mulher no mercado de trabalho apresenta características próprias, mudando substancialmente o mundo do trabalho e influenciando de maneira definitiva o espaço público, estabelecendo maior diálogo e ênfase nas interações sociais.

O universo feminino se organiza em torno de saberes que lhe são próprios - o saber feminino é um saber relacional, fundado na reciprocidade e que se realiza pelo diálogo entre dois sujeitos - e se acomoda com dificuldade ao saber instrumental, que supõe uma relação sujeito/ objeto e que se realiza em função de um objeto pretensamente independente do sujeito. Os saberes femininos se apóiam na experiência, desconfiam do teórico, que aparece às mulheres como sedutor e ao mesmo tempo pouco confiável. Essa desconfiança em si não é teorizada, mas vivida de maneira obscura, mais sentida que pensada, mais experimentada que afirmada. (OLIVEIRA, 1999, p. 79)

Segundo Oliveira (1999), as mulheres querem mudar de vida, mas acabam temendo esta mudança por diversos fatores: têm medo de questionar sua auto-imagem, de não estarem mais em condições de desempenhar seu papel de alicerce emotivo e afetivo na família, desejos de autonomia e de independência acompanhados por sentimentos de culpa, gerando fonte de tensão. Por outro lado, a ambição pessoal, o impulso criador, o desejo de ter êxito público são percebidos como ameaça direta a uma definição de feminilidade baseada nas noções de sacrifício de si mesma, dedicação aos outros, dependência e vulnerabilidade, gerando ambigüidade, em um esforço de ser tudo ao mesmo tempo.

“ A travessia desta ambigüidade, por sua vez, foi necessária para que, pelo menos no espírito de uma minoria de mulheres, despontasse a idéia de uma renegociação radical dos termos da presença feminina no espaço público e no espaço privado” (OLIVEIRA, 1999, p. 105).

Assim, Lacroix (2002) refere que a mulher está sujeita a remanejamentos de seu imaginário e dos símbolos específicos aos quais ela continua presa, apesar de tudo: o desejo de ter filhos e a maternidade, o investimento em seu próprio

corpo, a escolha preponderante da interioridade e dos suportes conjugais, familiares e sociais que lhe dão realidade.

Deste ponto de vista, podemos perceber que nem tudo poderia ser creditado como benefício: difícil gestão da vida profissional e familiar, de tal modo que uma não pode ser cumprida sem pesar sobre a outra; além disso, mudam as expectativas e representações sobre o homem desejado, já que contraditórias, pois, ao mesmo tempo, é visto como figura protetora e de igualdade.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa exploratória-descritiva, pelo fato de descrever o problema. Com relação aos procedimentos técnicos, tratar-se-á de uma pesquisa bibliográfica e documental, associada ao estudo de caso. Os dados secundários foram obtidos através de consultas em artigos, jornais, revistas, relatórios, publicações (nacionais e internacionais).

Para situar esse estudo, recordamos que as pesquisas são classificadas, usualmente, em três grandes grupos:

- quanto ao objeto (pura ou de base, aplicada ou de ponta);
- com base em seus objetivos gerais (exploratória, descritiva ou explicativa);
- em relação aos procedimentos técnicos utilizados para a coleta de dados (bibliográfica, documental, pesquisa-ação, estudo de caso) (Gil et al., 1987).

Cumprido esclarecer que, na pesquisa bibliográfica, houve critérios de distinção entre os autores, que assumiram diferentes enfoques, que envolvem questões de liderança, características de liderança feminina, inserção da mulher no mercado de trabalho e nas carreiras jurídicas, sendo que a ênfase será dada aos aspectos da administração pública na prática jurídica, na atualidade.

Na discussão dos resultados da pesquisa, foram utilizadas como suporte básico as obras de vários autores que trazem conteúdos importantes, provocando a reflexão de valores básicos para o exercício da liderança, fornecendo uma

importante contribuição e dando elementos que nos levam a entender a realidade pesquisada.

Ao fazermos a análise foi dada atenção às contradições e mediações que estão presentes na situação estudada. O objetivo foi proporcionar familiaridade com o tema proposto, tornando-se assim mais explícitos os conhecimentos e a tomada de consciência dos atores sociais e a construção de melhores pressupostos de trabalho para futuras pesquisas nesta área. Em nenhum momento, este trabalho se propõe a ser apresentado de forma conclusiva.

A pesquisa foi realizada mediante entrevista individual semi-estruturada, realizada por amostragem com 9 (nove) Juizas Federais e entrevista individual semi-estruturada com amostragem intencional, envolvendo 2 (duas) desembargadoras, que exercem ou exerceram a magistratura na Justiça Federal da 4ª Região. Após a conclusão das entrevistas, foram realizados: a análise de conteúdo dos depoimentos e o cruzamento dos dados.

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Para a realização do estudo foram utilizadas: entrevista individual semi-estruturada, realizada por amostragem, com uma magistrada federal por matéria de especialização das varas de Porto Alegre da Justiça Federal da 4ª Região e entrevista individual semi-estruturada com amostragem intencional, envolvendo desembargadoras, que exercem ou exerceram a magistratura no Tribunal da 4ª Região.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE INFORMAÇÕES

Segundo Gil (1994), a entrevista é seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados de que dispõem as ciências sociais. De acordo com

Yin (1994), elas podem ser: abertas, em que coletam as opiniões dos entrevistados a respeito de um tema ou assunto, assumindo um caráter de conversação (este tipo de entrevista, é chamada por Gil, de Informal); focalizadas ou semi-estruturadas, em que os entrevistados são questionados sobre aspectos bem-definidos do tema ou assunto tratados, mas com relativa liberdade para expressarem-se sobre o assunto; já a entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, não deixando o caráter de conversação dominar a entrevista. (Yin, 1994 e Gil, 1994).

Como instrumento de coleta de informações, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas com as líderes que compõem a amostra, sendo transcritas as respostas emitidas por cada entrevistada.

A observação foi também uma forma de coleta de dados, pois, segundo Gil (1994), a observação sempre está presente em uma pesquisa, ou conjugada a outras técnicas ou utilizada de forma exclusiva. No caso desta pesquisa, também foi observada a vivência subjetiva que pudesse ser significativa para a análise das respostas.

Embora não se tenha usado a metodologia proposta por Lapierre (1995), que utiliza a abordagem clínica para buscar um conhecimento aprofundado de casos individuais, podemos extrair algumas lições deste método de estudo. O autor, além de perceber a experiência subjetiva do sujeito estudado, também procura captar o sentido e significados do que é expresso, relacionando os comentários ou silêncios, ampliando, assim, a interpretação dos conteúdos manifestos e latentes.

Neste sentido, fica bastante claro que o pesquisador deve ficar atento às suas implicações no processo de levantamento de dados, que é o momento de maior inter-relação com as entrevistadas. Somente desta forma será possível uma análise contextualizada e fiel que atenda plenamente aos objetivos desta pesquisa.

As questões que serviram de roteiro para a entrevista são as que seguem:

- a) Fatores ou modelos que influenciaram a vida profissional
- b) Trajetória profissional/desenvolvimento da carreira
- c) Características de liderança empreendidas por um líder
- d) Características de liderança específicas utilizadas pelas mulheres
- e) Características pessoais de liderança
- f) Aprendizagem de liderança com a família
- g) Maiores desafios, limitações e oportunidades.
- h) Vida profissional e pessoal

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE INFORMAÇÕES

Na interpretação dos dados coletados, foi utilizado o método de análise de conteúdo, ou seja, técnicas e procedimentos sistemáticos e objetivos que descrevem os conteúdos das informações e permitem inferência de conhecimentos.

Para Moraes (1999), a análise de conteúdo ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai muito além de uma leitura comum. A indução e a intuição são estratégias utilizadas com o objetivo de aumentar a compreensão dos fenômenos a que se propõem a investigar.

O método de análise de conteúdo é dividido em três categorias: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (inferência e interpretação).

Na pré-análise, sistematizam-se as idéias iniciais, visando a estabelecer um esquema que possibilite uma interpretação precisa das informações coletadas.

Na exploração do material, utiliza-se dos dados obtidos por meio de entrevistas transcritas que serão analisadas e categorizadas seguindo os critérios estabelecidos, colocando à prova hipóteses geradas previamente e fazendo emergir novas.

Na fase de tratamento dos resultados, com inferência e interpretação, os dados obtidos são expostos de maneira a serem significativos e válidos. É realizada uma reflexão, no sentido de captar e entender as mensagens não-verbais, baseada na subjetividade do material coletado, valendo-se da capacidade de análise, intuição e, também, aporte teórico.

O método de análise de conteúdo foi escolhido considerando-se as necessidades relacionadas aos objetivos da investigação. Ela leva em conta os aspectos metodológicos de uma pesquisa científica e, também, os aspectos subjetivos da relação pesquisador-pesquisado, bem como possibilita uma interpretação mais aprofundada.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

No decorrer da pesquisa, um aspecto que surgiu como limitador foi a disponibilidade de tempo das entrevistadas, que, embora receptivas e dispostas a contribuir com o estudo, tiveram que organizar suas agendas e audiências para fazerem as entrevistas. Este aspecto interfere no número de entrevistas, pois o tempo disponível para investigação teria que ser muito ampliado para que se pudesse compatibilizar o agendamento e aumentar a amostra.

Por outro lado, se o tempo de entrevista pudesse ser maior, poderíamos estabelecer um estudo mais minucioso e aprofundado, utilizando-se mais da

psicologia clínica para a abordagem e entendimento das dinâmicas interpessoais, tanto em relação ao ambiente de trabalho como ao familiar e social das entrevistadas.

Finalmente, o fato de a pesquisadora fazer parte da organização poderia ser percebido como aspecto limitador, mas se mostrou como facilitador. Poderia ser um fato restritor se demandasse algum tipo de constrangimento, o que na prática não ocorreu. O conhecimento e vínculo prévio facilitaram o contato. Prontamente as entrevistadas aceitaram o pedido de participação na pesquisa, abriram espaço nas agendas e responderam com muita espontaneidade e fluência às questões formuladas, enriquecendo o conteúdo das respostas, e, conseqüentemente, o resultado da pesquisa.

Foi estabelecido com as entrevistadas um contrato de sigilo das informações, preservando nomes e dados mais pessoais.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

O objetivo deste capítulo é de apresentar a análise de conteúdo através das quais se analisa o perfil de liderança feminina das magistradas e, ainda, apresentar, relações destas categorias com o referencial teórico.

4.1 OS INFLUENCIADORES NA CONSTRUÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL E FORMAÇÃO DA LIDERANÇA

As líderes tiveram a construção da vida profissional e sua formação de liderança espelhando-se no pai, na mãe ou, ainda, baseadas em recursos próprios, em função de suas características de personalidade. Além disso, trazem aprendizados obtidos com a família sobre a liderança e a maneira de se relacionar com as pessoas e com os aspectos profissionais.

A seguir, passase a tratar de forma mais específica os papéis de cada um destes influenciadores, examinando como estes aprendizados serviram de espelho para suas vidas profissionais.

4.1.1 O papel do pai

Nota-se nesta categoria, que as entrevistadas relatam histórias familiares que nos possibilitam inferir algumas considerações sobre a influência do pai na construção de suas vidas profissionais.

O pai, em muitos casos, ocupa um papel de modelo relevante na concepção da vida profissional, servindo de parâmetro para a escolha da profissão, na maneira de se relacionar com o trabalho, na valorização do trabalho pelas magistradas.

Em vários relatos, a figura masculina aparece como um pai forte, perspicaz, provido de recursos pessoais que lhe permite ter uma ampla visão de mundo e a percepção da necessidade de investir no crescimento das filhas. Percebe-se nas entrevistadas a existência de crença familiar no planejamento de vida e determinação de metas e objetivos que serão alcançados mediante o investimento em educação, no autoconhecimento e no desenvolvimento pessoal.

Desta forma, desde muito cedo, seja pelo exemplo percebido ou ainda pelos estímulos fornecidos pelos pais (mesmos aqueles que não conseguiram atingir a realização almejada - talvez, principalmente estes) as entrevistadas foram assimilando e valorizando a necessidade de ocupar um espaço no mundo do trabalho que fosse significativo e que pudesse conduzir à realização profissional.

Desde cedo percebi, em função da frustração do pai, a importância de ter uma carreira e me realizar profissionalmente. A atividade profissional do pai não gratificava ...o que fez com eu buscasse uma carreira que eu pudesse me realizar. O meu pai era formado em direito, mas desistiu de tentar a carreira da magistratura, sempre teve estabilidade profissional e boas condições financeiras, mas nunca se realizou profissionalmente. As dificuldades percebidas na família quanto à realização profissional, fez com eu investisse em buscar uma solidez na carreira. (entrevistada 2)

Surge a figura masculina, assumindo diferentes conotações: o pai que teve êxito profissional, conquistando reconhecimento e realização; o que está muito insatisfeito com a sua trajetória profissional, por considerá-la aquém de suas potencialidades e qualificação; e aquele que incentiva as filhas a estudar, se preparar, ser independente do marido, suprir suas necessidades pessoais, ser responsáveis por si mesmas, para, com isso, ter direito à opinião, independência e respeito próprio. Todos à frente do seu tempo, visionários, se considerarmos o momento histórico em que viviam.

Meu pai era advogado e se distinguiu muito na profissão. Ele nos valorizou muito mais do que era comum na época valorizar as filhas mulheres. Não tivemos o processo de castração que havia nas outras famílias, onde os homens podiam tudo e as mulheres não, e as mulheres eram criadas para o casamento. O pai sempre dizia: "Olha, o dia em que a mulher botar ao lado do dinheiro que o homem traz para casa, a mesma quantidade, acabou a submissão". O pai sempre incentivava a estudar, se preparar, ser independente e suprir nossas necessidades com a vida, independente de casar ou não. Dizia: "Se você se casar e não estiver preparada para ganhar a vida, será dependente do marido. A

dependência da mulher é financeira... O marido tem um grande poder, que é conferido pelo sustento do lar. Me separei cedo, com três filhos pequenos. (entrevistada 1)

A realização profissional é perseguida com a motivação apreendida dos pais no que se refere à efetiva atuação profissional como a busca da independência financeira, possibilitando a autonomia e a liberdade de escolhas para que possam gerenciar de modo eficaz as suas vidas.

A figura do pai, na maioria dos casos, aparece como alguém que acredita, incentiva e apóia, reforçando as conquistas, estabelecendo os desafios e as condições para superá-los, cuja ênfase é dada na auto-estima e na aceitação das limitações pessoais.

Meu pai foi o modelo. Sempre estimulou a autonomia, o ir à busca de uma carreira, estagiar e trabalhar cedo. Sempre proveu tudo e ofereceu boas condições de ensino, incentivando o estudo de línguas, teatro, música e tudo que quisesse fazer para me desenvolver. (entrevistada 2)

Segundo Kehl (1996), a capacidade de sublimação na mulher, tanto quanto no homem, passa por uma certa possibilidade de identificação paterna, pelo menos até onde vai uma geração de mulheres cujas mães se caracterizam por serem mulheres “do lar”. Esta identificação implica algum tipo de renúncia às fixações edípicas, já que a identificação é por si só uma espécie de sublimação do amor edípico.

É importante notar que em alguns casos o processo identificatório é tão marcante que a figura paterna influenciou desde a escolha da área de atuação ou seja, a opção pelo curso de direito, o desejo de investir na carreira da magistratura, bem como na maneira de se relacionar profissionalmente, ressaltando-se o trato com as pessoas, a maneira de lidar com os conflitos, valores e a forma de encarar o trabalho.

Sem dúvida a figura do meu pai me influenciou. Sempre admirei muito a sua maneira de trabalhar o direito, atendia amigos e pessoas necessitadas, trabalhava muito e levava o direito a sério. (entrevistada 11)

Segundo Freud (1980), a criança manifesta um interesse especial por seu pai, quer ser como ele e substituí-lo em tudo, faz do pai seu ideal, a quem considera um modelo a imitar, esforçando-se por moldar o ego segundo o aspecto daquele que foi tomado como modelo. Este autor ainda destaca a importância da figura paterna na derivação das possibilidades de saída do complexo de castração, que segundo a psicanálise, tem importância definitiva na subjetividade feminina: a primeira seria o abandono da sexualidade, a segunda, a opção por uma ênfase na masculinidade por parte da mulher e, a terceira, a atitude feminina final, em que pode tomar o pai como objeto.

É interessante ainda constatar que muitas vezes, as filhas superaram as expectativas e conquistas dos pais, logrando êxito e reconhecimento maiores, superando em destaque, poder e remuneração ao obtido por eles. A família impulsionou para que as filhas atingissem posição social e profissional que supera a condição anteriormente alcançada pelos pais. Mantêm, no entanto, no seu estilo pessoal, na forma de lidar com as situações do dia-a-dia muito do que foi aprendido do seu primeiro modelo.

Tanto o pai quanto a mãe sempre tiveram uma extrema valorização de postos de responsabilidade. Havia uma valorização muito grande do estudo e por funções onde pudesse ter postos que iriam fazer a diferença. O pai ... gostava muito da profissão, tinha reconhecimento profissional e sabia que tinha potencial para mais. Não fez faculdade, mas manifestava muito gosto pelo estudo, valorizando o conhecimento, a capacidade de discernimento, de ilustração e de sua cultura. Pai sempre se posicionava frente à realidade, à política, à economia e tinha posição sobre as coisas, sendo enfático e consistente em seus posicionamentos, sem vacilações ou contradições. Assumia uma linha de pensar com muita firmeza.(entrevistada 6)

4.1.2 O papel da mãe

A mãe aparece, nos relatos, como muito importante na definição da carreira profissional das magistradas, principalmente pelo alto nível de inconformidade e insatisfação com sua situação profissional. Destaca-se neste aspecto a falta de modelo identificatório eficaz, pois na grande maioria dos casos as mães eram

frustradas profissionalmente, embora inteligentes, cultas, determinadas e talentosas.

Mãe era muito inteligente, com estudo, era do lar, parou de trabalhar como secretária executiva bilíngüe, quando os filhos nasceram. Lia alemão e era muito talentosa. Dizia que abriu mão da profissão e orientava os filhos a não fazerem isso. "Não deixem de ter a profissão de vocês, porque isso me fez sofrer muito. A mulher deve ter sua trajetória profissional" Ela tinha uma visão muito grande das coisas e impulsionava a carreira dos filhos. (entrevistada 6)

Cabe salientar a importância da figura da mãe na construção da identidade do indivíduo, conforme mencionado por Zimerman (2006), representa para o filho um espelho, Winicott *apud* Zirmeman (2006), sendo que o primeiro espelho da criatura humana é o rosto da mãe, seu olhar, sorriso e expressões faciais, surgindo em decorrência o reconhecimento das angústias e capacidades.

Assim, a forma como a mãe vê os potenciais de seu filho torna-se importante para as representações que este terá de si próprio, funcionando como um importante modelo de identificação, favorecendo sua dessimbiotização e abrindo caminho para a entrada do pai, respeitado e valorizado.

Percebe-se que estas mulheres, embora críticas de sua situação profissional, não conseguiram muitos progressos numa época em que as mulheres abdicavam de suas vidas profissionais em função do casamento e dos filhos ou, ainda, dedicavam-se ao magistério, com grande nível de insatisfação.

A minha mãe era professora e nunca gostou da profissão.(entrevistada 2)

Lembra Kehl (1996) que a identificação com a mãe conduz a uma espécie de restrição infeliz, resignada, aos papéis domésticos e maternais, resultando que mulheres com maiores aspirações profissionais só se tornam capazes de realizar algum trabalho para além da concretude dos trabalhos do lar ou correlatos quando encontram alguma possibilidade identificatória com a figura paterna.

Neste aspecto, podemos inferir que, mesmo mediante modelo identificatório negativo, a mãe exerceu um papel importantíssimo no sentido de esclarecer,

incentivar e reforçar a crença nas filhas de que elas teriam que ter um destino diverso do seu.

Mãe incentivava para ter uma vida profissional, para não ficar em casa, dizia: Não te quero na cozinha, sai daqui, vai estudar, vai estudar. Não te quero aqui. O dia que as coisas não te agradarem mais, vai poder ir embora. Não precisa depender de nada e de ninguém. A mãe dizia: “Se casa depois, se forma primeiro”. A mãe lia muito, acompanhava as notícias era muito bem informada. Eu não tinha modelo feminino, a mãe não queria ser o modelo, dizia sempre: “Não te quero como eu. (entrevista 4)

Questiona a autora Kehl (1996), para onde poderia crescer esta mulher, apartada do convívio social, infantilizada por sua condição de dependente do pai ou do marido, impedida de exercer livremente sua sexualidade, distante do acesso à grande maioria dos recursos que lhe possibilitariam sublimar?

Assim, o manifesto de emancipação da mulher possibilitou que ela fosse capaz de amar e trabalhar mais de acordo com suas escolhas, superando os agrados que as mulheres faziam para garantir o sustento do marido, que alterou costumes, sintomas e insígnias da feminilidade. Trabalhar tornou-se, na concepção freudiana, algo mais do que executar trabalhos domésticos. Significa ser capaz de sublimação.

As entrevistadas estabelecem, a partir disso, uma concepção crítica da falta de opção, possibilidade ou oportunidade, experimentadas por suas mães e as conseqüências decorrentes destas evidências. Desta de forma, as filhas passaram a fazer escolhas e investimentos que favoreciam viver uma vida profissional plena, satisfatória e realizada.

Segundo Kehl (1996), a mulher que antes era restrita ao lar sai em busca de independência econômica, poder, cultura e possibilidades de sublimação impensáveis para a mulher restrita ao espaço doméstico, quebrando a antiga identidade feminina, centrada na idéia da mulher que se realiza nos fazeres e saberes da casa, formando uma identidade mais plena.

A mãe, por outro lado, assumiu, em todos os relatos, importante papel de liderança no âmbito familiar, descrita como dedicada, ágil, atenta às necessidades dos filhos, incentivando o desenvolvimento de habilidades, o estudo e a superação pessoal, apresentando grande capacidade de condução e resolução de problemas.

Mãe não tinha profissão. Era muito ligada a coisas intelectuais. Era muito enérgica e tinha uma liderança acentuada no âmbito familiar. (entrevistada 1)

Bleichmar (1988) refere que a mãe é, para ambos os sexos, o objeto primário: analítico, libidinizador, narcisizante e socializador, sendo que o pai tem uma aparição posterior e secundária.

A figura da mãe, dona de casa, envolvida exclusivamente nos afazeres domésticos e administração do lar, infeliz e insatisfeita, com boa autocrítica, consciente de suas limitações e restrições profissionais, assumiu junto às entrevistadas, uma influência decisiva na atitude de luta e determinação na definição e concretização dos seus projetos profissionais, favorecendo uma mudança cultural, uma reestruturação da sociedade, rompendo com as tradições e estereótipos da época.

Bleichmar (1988) aponta que a relação com a figura materna tem papel fundamental na constituição da subjetividade do sujeito, pois é através de seu discurso que o sistema de significações será transmitido. A contribuição da subjetividade, conforme menciona o autor, se refere ao que é fundamental ao ser humano e que permanece subjacente a interioridade da pessoa, a singularidade e a espontaneidade do eu, sendo expressa em pensamentos, condutas, emoções e ações, revelando uma experiência individual e intransferível, que se produz no decorrer das relações imediatas que as pessoas estabelecem entre si e não por palavras.

4.1.3 Lições aprendidas com a família

Nesta categoria comenta-se, a partir da percepção das entrevistadas, o que foi aprendido sobre a liderança com a família. Neste caso, podemos constatar que as experiências são bem distintas, sendo que o ambiente familiar e as figuras parentais tiveram uma importância relevante na formação da liderança, de acordo com a personalidade das entrevistadas, com a predominância do modelo do pai, da mãe ou de outra pessoa importante na vida familiar.

Mãe, por imposição, era uma líder, liderava a todos, liderava o pai e os empregados, era durona, sargentona. O pai tinha um tipo de liderança diferente, por adesão, era maravilhoso, respeitava a gente. (entrevistada1)

Os principais aspectos levantados são os valores aprendidos, dos quais destaca-se a confiabilidade, a ética e o respeito pelas pessoas, a humildade para reconhecer os erros, a responsabilidade com os compromissos assumidos, a proatividade e otimismo frente às situações, a capacidade para tomar decisões e ser político, e a necessidade de autoconhecimento, como forma de investir no desenvolvimento pessoal.

Meu pai sempre foi chefe, com ele aprendi a humildade, a tratar todo mundo como igual, desde a pessoa mais simples. Eu percebia a consideração que as pessoas tinham com ele.... (entrevistada 2)

Com a mãe, aprendi a ter muito diálogo. ...a buscar muito o autoconhecimento, o saber ser e estar no mundo. Meu pai sempre dizia: "O grande drama do homem contemporâneo é não saber estar neste mundo, tão acelerado, tão veloz. Eu queria saber estar no mundo, investir no autoconhecimento, refletir sobre o que penso e sinto comigo mesma. Quero conhecer meus limites e reações, investir na minha formação pessoal". (entrevistada 5)

Com a mãe aprendi que a gente é responsável pelos nossos atos, então o importante é planejar, ver o que vai acontecer. Os meus pais diziam: O maior patrimônio, aquele que ninguém pode te tirar, é a educação, este tu nunca vais perder. Aprendi a ter vontade de fazer as coisas, despertar o interesse, gostar de ler, de se informar. (entrevistada 10)

Outro aspecto revelado quanto ao aprendizado da liderança, é a significativa heterogeneidade dos modelos, pois, para algumas, as figuras masculinas são mencionadas como experientes na liderança, exercendo cargos de comando, tendo desenvoltura no trato e condução de equipes de trabalho; para

outras, é a figura feminina que se sobressai e serve de parâmetro para a forma de lidar com as pessoas e coordenar um grupo.

Meu pai sempre foi muito disposto a resolver as coisas, sempre foi muito proativo; aprendi a enxergar a solução para as coisas. Com a mãe, aprendi a dizer a verdade para as pessoas, sempre de uma maneira doce, mas não escondendo o sol com a peneira. Com o avô aprendi como lidar com as pessoas, como dar espaço para as idéias fluírem, como tratar todo mundo como igual. (entrevistada 11)

A mãe era líder também, mas não tão visível, porque vivia dentro dos limites da casa, mas mais restrita. Mas aparecia sua liderança nas situações cotidianas ao tomar conta das situações de vida. Tinha uma pronta atitude e postura que requeria alguma decisão. Tinha capacidade de tomar um posicionamento e ter confiabilidade, características que um líder deve passar. As pessoas devem acreditar, ter uma visão otimista deste caminho. (entrevistada 6)

Com a mãe, que fazia mais cobrança, aprendi a ter iniciativa, ou seja, fazer as coisas acontecerem. Fazer o que fosse preciso para viver um pouco melhor. Com o avô aprendi a ser apoiadora e incentivadora. (entrevistada 3)

Refere Zimmerman (2006) que o grupo familiar nunca é estático, pois nele circulam, em todos os níveis, uma rede de necessidades, desejos, demandas, relações objetais e ansiedades. Destacam-se neste processo as características pessoais do pai e da mãe e do relacionamento entre eles, que repercute na imagem e valoração de cada um deles, constituindo nas representações internas que o filho terá deles e, conseqüentemente, de si mesmo; o fenômeno que se relaciona com as identificações, formando o sentimento de identidade e auto-estima, e a designação e definição de papéis a serem cumpridos dentro e fora da família.

Sendo assim, ao liderar, as entrevistadas buscam nos modelos da infância ou nas vivências profissionais subsídios que vão respaldar seu jeito de agir. Na falta de figuras parentais que sirvam de modelo, surgem ainda, chefes ou colegas que fornecem informações e exemplos que vão influenciar a postura adotada no manejo e condução da equipe, determinando um estilo de liderança.

Com o pai, na leitura infantil, aprendi quando ele falava do seu trabalho com muito orgulho, muito zelo com as situações. Contava como lidava com as diferenças, com os conflitos. Eu observava como o pai pensava, raciocinava quando acontecia alguma coisa para ele. Como ele trata bem as pessoas. Ele oferecia alternativas, um caminho, um elo para

solucionar os problemas das pessoas. Observava como ele manejava aquilo e via que as pessoas não ficavam com raiva, achava muito bonito aquele trabalho dele. (entrevistada 6)

Um desembargador disse uma frase que ficou sempre marcada para mim: “Quando a gente usa o poder quando não deve, ele perde o poder porque alguém vai desautorizá-lo”. Outro desembargador era conselheiro e ele ensinou que o juiz deve ir para o balcão para ouvir as partes, deve ter contato com os problemas, sentir o que as pessoas estão trazendo. Certa vez ele mencionou: “Se um juiz senta na cadeira e se joga para trás, ele não devia estar sentado nesta cadeira, ele não é o dono do mundo e ele não entendeu e não sabe qual é o papel dele”. As informações dadas aos novos juizes naquele momento de entrada, com certeza são introjetadas. (entrevistada 11)

O relato evidencia, também, que o gerenciamento dos filhos é um aprendizado de liderança, pois acaba servindo de experiência de como administrar as pessoas e os conflitos. A partir da vivência prática, ocorre o aprendizado, de quando intervir, como dar as diretrizes e limites e a melhor forma de abordar as questões para que o resultado seja produtivo, e principalmente, como conscientizar e estimular para que um objetivo seja atingido.

Aprendi muito sobre liderança com meus filhos. Principalmente quando temos filhos, quando se é pai ou mãe, se vê o outro lado. O filho tem resistências, aprende-se como agir de forma mais política, pois com arbítrio não se consegue muita coisa. Não se pode liderar impondo o medo, mas sendo convincente, porque o resultado é mais positivo, têm mais legitimidade. (entrevistada 7)

Zimerman (2006) afirma que a família requer hierarquia na distribuição de papéis, lugares, posições e atribuições, com a manutenção de um clima de liberdade e respeito entre as pessoas, sem isto haverá risco de que se percam os necessários limites, direitos, deveres, privilégios e reconhecimento das limitações de cada um, havendo uma falta de delimitação dos papéis - aspectos que podemos inferir sejam, igualmente, requeridos pelo grupo de trabalho.

Ao considerarmos o legado da família na construção das lideranças, podemos perceber que o aprendizado obtido mediante as vivências neste âmbito contribuem significativamente para a formação de uma identidade pessoal e profissional e na maneira de agir e se relacionar, influenciar e conduzir as pessoas.

4.1.4 Importância das características pessoais

Nestes relatos pode-se perceber que alguns fatores internos, como o desejo de superar as limitações físicas ou emocionais, desejo de superar os obstáculos impostos pelo meio, a insatisfação por um trabalho que não gratifique e a ocorrência de fatores externos como uma perda de pessoa importante ou dificuldades financeiras, podem impulsionar a busca por melhores condições de trabalho, de vida e de autodesenvolvimento.

Tive problemas de saúde na infância e a neurologista disse que dificilmente eu conseguiria cursar uma universidade e devido a isso sempre fui muito estimulada pelos pais a desenvolver minhas potencialidades como forma de superação pessoal. (entrevistada 2)

Não tive espelho. A profissão, a separação e a situação econômica me impulsionaram para a carreira. (entrevistada 8)

Assim, as limitações funcionaram também como propulsoras de mudanças de paradigmas, fazendo com que fossem superadas restrições de todas as naturezas, desde limitações emocionais, orgânicas, econômicas e sociais, estabelecendo novas possibilidades, enriquecendo e qualificando a vida das pessoas envolvidas.

Percebe-se que algumas entrevistadas se impuseram desafios pessoais elevados, tendo como recursos para atingir suas metas, características de personalidade como: determinação, objetividade, dinamismo, inteligência e persistência. O desejo de crescer, a capacidade de determinar metas e ações para o atingimento dos objetivos estabelecidos, mostraram-se de fundamental importância na formação profissional.

A minha família incentivou muito a educação. Estudei com muita dificuldade, pois a família é muito humilde. Morei na casa de estudante, era inteligente. Os pais diziam que eu estudasse para não passar tanto trabalho como eles. Ia bem no colégio, estudava muito. Tinha que caminhar 20 minutos todos os dias para pegar o ônibus, quando cursava o 2º Grau. O maior sonho era passar em um concurso, pois não tinha lastro financeiro de família para começar algo, algum empreendimento. Desta forma o concurso era plausível. Uma professora incentivou a estudar para passar no vestibular. (entrevistada 3)

As entrevistadas demonstraram nos relatos sobre suas conquistas profissionais que tinham inicialmente um sonho, um desejo, que foi perseguido com esforço, ações focadas, acreditando no resultado a ser obtido e, principalmente, evidenciavam a disciplina pessoal para superar as limitações e vencer os obstáculos que se impuseram ao longo de sua caminhada, sendo estes elementos, sem dúvida, fatores que influenciaram ou determinaram o sucesso alcançado.

Pai muito econômico e severo, orientou que tivesse uma profissão que desse uma segurança financeira e da qual eu gostasse. Trabalhei no escritório de advocacia de ingleses, onde aprendi a ser organizada, a ser pontual, rígida com o cumprimento das obrigações... Aprendi neste período que teria que me apresentar de forma confiável e séria. O advogado já me selecionou por eu apresentar este perfil de responsabilidade e seriedade. (entrevistada 4)

Desde pequena queria ser uma pessoa independente. Escolher uma profissão que desse prazer, que ficasse bem comigo mesma. Em que o exercício da profissão fosse feito com muita paixão... fiz uma escolha motivada em ficar bem comigo mesma. (entrevistada 5)

A resolução do complexo de Édipo, de acordo com D'Andrea (1996), leva a criança a dirigir seus interesses para outras pessoas que não os pais, preparando-a para estabelecer relações interpessoais fora do lar, para conseguir viver socialmente. Desenvolve, assim, a necessidade de pertencer, de ser aceito e ser capaz de realizar feitos que lhe dêem um *status* no grupo.

Nesta etapa, aprende se poderá ser um líder, se avaliando e sendo avaliado, desenvolvendo um conceito de si. O ego passa a contemplar-se no espelho dos outros e a auto-estima depende das solicitações sociais que lhe são feitas, influenciando decisivamente nos papéis sociais desempenhados na vida adulta.

4.2 A CARREIRA DA MAGISTRATURA

4.2.1 Trajetória anterior, aspectos iniciais e habilidades

A maioria das entrevistadas já havia trabalhado em escritórios de advocacia ou assumido em outros cargos públicos, antes de ingressar na magistratura. Estas transmitem uma trajetória marcada pela força de vontade, determinação e esforço pessoal, desempenhando o exercício profissional com ênfase no aprendizado e atualização constante.

Fui vereadora, prefeita e presidente da Câmara de Vereadores, procuradora da república e advogada.... Sempre passei nos concursos. Sempre li muito, estudei muito. Quem estuda, não tem como rodar.” Nunca na vida senti discriminação por ser mulher. Sempre foi tratada com a máxima consideração. (entrevistada 1)

Advoguei por 11 anos. Na magistratura fiz o concurso porque achava que já tinha encerrado com a advocacia privada. Estava cansada. [...] Era difícil sustentar posições e defender algo em que não acreditava e que via que não estava certo. [...] Não tinha parâmetro feminino. Todos eram homens. Tinha que ser um pouco melhor do que eles. Não tinha muito lazer. Comecei a fazer concursos públicos. Fazia muitas audiências, não conseguia namorar, não conseguia ter filhos. Não poderia seguir neste ritmo. (entrevistada 4)

Houve um desdobramento da história profissional... Queria ter um trabalho mais independente em que não precisasse defender os interesses do estado, principalmente quando tinha que defender interesses estando convencida do oposto. O trabalho se reduzia ao que poderia fazer, engessava, tive uma boa experiência, mas queria uma possibilidade concreta de poder agir de forma consciente, soltar o pensamento e fazer o que achava certo. Dava extrema valorização para o estudo, para as letras jurídicas e para a independência. (entrevistada 6)

Apesar da dificuldade do ingresso e de acesso aos cargos de maior poder, a luta e motivação pela carreira de juiz, como as demais carreiras da administração pública têm sido preferidas pelas mulheres, segundo Vianna (1997), por evitar os riscos de uma competição desigual em um mercado, como o da advocacia liberal, ainda dominado, basicamente, pela cultura masculina. A ocupação dos cargos pelas mulheres sinaliza a afirmação de um processo de modernização social.

A juvenilização e feminilização constituem-se em dois movimentos que revolucionam a estrutura de quadros da magistratura brasileira, sendo uma conseqüência das transformações ocorridas no sistema educacional e no mercado de trabalho.

Em alguns relatos, as entrevistadas, ao falar de suas trajetórias profissionais manifestam terem sentido certa discriminação por ser mulher, tanto em atividades anteriores como na magistratura. Este aspecto pode ser percebido quando foram questionadas, se aprovadas no concurso, se o marido poderia acompanhar, fato esse comum, normal, não investigado em se tratando de cônjuge feminino, que também têm suas vidas profissionais, quando foram emitidos comentários sobre a mulher mandar ou não agüentar a pressão no trabalho, e quando os advogados testaram, em audiências, se elas conseguiriam se manter firmes e impor limites.

Trabalhei 13 anos em cargos públicos. Neste período senti discriminação por ser mulher. Ouvi de colegas, quando assumi um cargo de chefia, comentários dizendo que “a saia que manda”. Quando fui fazer uma auditoria em que o comerciante se desesperou, quando sai do recinto ouvi a frase: “a doutora não agüentou”. Acho que a vida para a mulher é mais difícil, mais dura. (entrevistada 3)

No início da magistratura os advogados testam, são medalhões, mas consegui me fazer respeitar. Conquistei as partes e o ministério público, nunca me senti discriminada por ser mulher. (entrevistada 8)

No concurso, antes da prova oral teve uma entrevista preliminar onde senti uma certa discriminação, pois só as mulheres foram argüidas se os maridos as acompanharia, caso fossem aprovadas no concurso ...o cônjuge feminino poderia ter situações análogas em relação a emprego... Nas primeiras audiências senti que os advogados, principalmente os mais antigos, tentavam intimidar, questionando a autoridade, a idade, o tempo de formada, o tempo de exercício na magistratura, etc. Depois, devido à forma de agirao colocar limites nas audiências, me fiz respeitar. (entrevistada 2)

Segundo Cooper (1988), as mulheres aceitam freqüentemente restrições à mobilidade por razões de família, pois ainda existe a expectativa de que homens são móveis e que as mulheres não o são. Há, no entanto, um número crescente de homens que recuse transferências, por dar valor a vida familiar ou à carreira do parceiro, sendo vistos, em muitos casos, como carentes de compromisso

profissional. Salienta ainda, que os casais que se mudam com base na carreira da mulher enfrentam com frequência problemas porque seu comportamento sai do que, culturalmente, é considerado normal.

Facchini *apud* Zimmerman (2002) cita que há uma maior diversificação da origem dos magistrados, do ponto de vista social, econômico e cultural, além de uma acentuada tendência de juvenilização e feminilização da magistratura, refletindo o caráter democrático do sistema seletivo, isto permite o recrutamento de elementos provenientes das mais diversas origens sociais, econômicas, religiosas, raciais, étnicas e culturais.

Na fase inicial da carreira agrega-se a pressão exercida pelos advogados, o fato de os conhecimentos das entrevistadas ainda não estarem consolidados, não possuírem experiência em realizar audiências e lidar, na prática, com a tramitação e prazos dos atos processuais.

Iniciar na magistratura como juíza criminal, o interrogatório, as nulidades, os conhecimentos não concretados, não consolidados na matéria, não tinha experiência, chegava a tremer no começo, lidar com a carga de processos e trabalhar nos finais de semana, sair tarde, etc. Havia uma avalanche de processos. (entrevistada 1)

Aquelas que trabalham na área criminal ainda pontuam um fator adicional que é a elevada situação de pressão e riscos a que estão sujeitas, em função da natureza da matéria, repercutindo nas atitudes adotadas de autoproteção.

Várias limitações se impõem ao círculo social. Quem mais sofre é a família, pela privação que causa. Limitações de toda ordem: com quem vai conviver, quem vai frequentar a casa, quais convites aceitar. (entrevistada 2)

As entrevistadas evidenciam comportamentos como a vontade de acertar, a disponibilidade em dar o melhor de si e o empenho em fazer um bom trabalho. Demonstram assim, uma postura proativa e comprometida com a missão da instituição.

No começo da carreira me vali muito dos conhecimentos dos colegas mais antigos. A experiência ensina. Jamais um livro vai trazer o nível de conhecimento que a experiência traz. (entrevistada 11)

Surge a necessidade de ser humilde e ir à busca do autodesenvolvimento, reconhecendo em qualquer estágio da profissão, principalmente no início ou quando mudam de matéria de competência, não possuir conhecimento suficiente sobre determinado assunto e se permitir buscar novas informações, ou ainda, o auxílio de algum colega mais experiente, com espírito colaborador e apoiador.

O juiz deve acompanhar, atualizadamente, a evolução da sociedade. Se alguém que passa no certame e se fecha para aplicar o direito, vai se tornar um julgador ineficiente, com risco de decisões materialmente injustas. O desafio é estar atento e acompanhar as necessidades humanas, de modo geral. Viver no seu tempo e de preferência antevendo o amanhã, julgar pelo mundo real. (entrevistada 6)

Temos muitos desafios a vencer, a carga de trabalho enorme, o ineditismo da matéria e a falta de jurisprudência, embora esteja trabalhando com colega experiente e dedicado, o que se torna ao mesmo tempo desafiador. (entrevista 3)

Aproveitei muito das experiências dos colegas. Sempre tive facilidade de perguntar, quando tinha problemas ou alguma dúvida. Foi um desafio e uma experiência muito grande, quando assumi numa vara do interior. Aprendi muito com os advogados. Os advogados tinham uma expectativa muito grande em relação à justiça. Também tive que me virar sozinha. Foi uma experiência importantíssima. (entrevistada 11)

O exercício do cargo exige o desenvolvimento de várias habilidades interpessoais, conforme mencionado pelas entrevistadas. Dentre elas, exige a capacidade de tolerância às frustrações em situações de conflito, de contrariedades e com pessoas de conduta claramente desaprovada, e nestes casos, agir de forma a impor limites e, ao mesmo tempo, manter uma postura política e ética.

Ser tolerante com as pessoas cuja conduta não aprovo, tentar tolerar as pessoas que desaprovo totalmente. (entrevista 4)

O juiz deve ficar acima da crítica, da fofoca, não entrar nos conflitos. Não pode ser vaidoso demais. Há uma transformação do papel do juiz, deixar de ser onipotente, todo poderoso, ouvir os questionamentos, uma eventual crítica, dúvidas.(entrevistada 6)

Além disso, é requerido do juiz que tenha a capacidade de entender, avaliar, discernir, ter empatia, de maneira a, após considerar todos os fatos e os atores envolvidos, poder se colocar no lugar do outro e tomar as decisões pertinentes.

A profissão pode ser deformante da personalidade se o juiz não consegue separar os papéis, ocasionando problemas de convívio social. O juiz precisa se situar nas condições normais da vida. Se isso não ocorre, fica uma condição interna de poder tudo, sem frustração, de querer tudo na hora. Tornando a gestão do judiciário complicada. É importante ser político para lidar com as situações. Inserido e atento às coisas que estão acontecendo. Não receber as partes e advogados gera uma desconfiança por sua postura escusa.(entrevistada 6)

Exige muita acuidade, capacidade de poder entender, avaliar, se colocar no lugar do outro, capacidade de tomar decisões. (entrevistada 8)

Há momentos em que a decisão deve ser solitária mesmo. Saber decidir. Ter sensibilidade para decidir inclusive agradando ou desagradando. (entrevistada 2)

Aponta Facchini *apud* Zimerman (2002) que sentença origina-se do latim *sententia*, cuja raiz é *sentire*, sentir. Daí a associação com sentimento. Desta forma, sentença está mais relacionada com sentimento e vontade, do que com cognição e razão, estando ambos presentes na atividade decisional, pois implica na capacidade de fazer escolhas.

Além disso, além destas habilidades requeridas dos magistrados, surge ainda, decorrente das transformações, do elevado número de processos e exigências da sociedade de uma justiça mais eficaz e ágil, um novo perfil de exigência para o exercício do cargo, que é o papel de juiz mediador e conciliador, na função de facilitar o acordo e o equacionamento dos conflitos entre as partes.

Cada vez mais esta-se valorizando e incentivando o papel do juiz como amigável, como mediador e conciliador. As partes se reúnem a partir dele e em torno dele para se harmonizarem. (entrevistada 6)

4.2.2 Oportunidades

Nesta categoria, as entrevistadas ressaltaram importantes oportunidades oferecidas pela carreira. A troca de experiências, o convívio entre colegas que buscam o aprimoramento intelectual e o contato com diversas fontes e multiplicadores de conhecimentos é um ponto forte constatado nas entrevistas.

As oportunidades são infinitas: conhecer pessoas, aprender, ter contato com excelentes trabalhos, pensamentos, inteligências, de ver e acompanhar um conflito de diferentes ângulos, ter uma visão mais abrangente da sociedade e o convívio com pessoas que estão buscando

o aprimoramento intelectual, que estimulam o crescimento. (entrevistada 6)

Estar constantemente se aprimorando para acompanhar as inovações que acontecem no país, tomar posição, temos a necessidade de estar constantemente atualizadas. (entrevistada 2)

Atualmente, segundo diz Lipovetsky (2000), as mulheres apresentam desejos de desenvolvimento pessoal em sua atividade profissional, interesse pelo trabalho, sendo que a iniciativa e responsabilidade tornaram-se prioritárias. O trabalho feminino já não aparece mais como último recurso, mas como uma exigência individual e identitária, uma condição para se realizar na existência, um meio de auto-afirmação. Houve uma mudança essencial, passando o trabalho a ser um suporte muito importante da identidade social das mulheres.

A participação da mulher no mercado de trabalho apresenta características próprias, mudando substancialmente o mundo do trabalho e influenciando de maneira definitiva o espaço público, estabelecendo maior diálogo e ênfase nas interações sociais.

Na opinião das entrevistadas, a carreira oferece boas oportunidades de aperfeiçoamento e crescimento profissional, sendo evidenciada nos relatos a participação em comissões e projetos especiais.

Depois fui convidada a participar do projeto conciliação. Foi a experiência mais gratificante. Foi nos dito: sentem, projetem, estabeleçam as prioridades, formem a estrutura que vocês precisam e quero fazer isto até o final do ano. ...Ali tive contato direto com as partes. Aprendi a ver as coisas de forma mais relativa, não tão absoluta. É muito interessante, se cresce muito. Todos que fizeram parte do projeto cresceram, os juizes, os advogados, os funcionários dos outros órgãos públicos que se envolveram, foi um crescimento conjunto. (entrevistada 11)

Outro aspecto mencionado é a gratificação que a carreira traz, desde o reconhecimento de mérito, conferido pela aprovação num certame concorrido e de alta complexidade técnica, com exigências de atributos pessoais que qualificam o cargo; pelo exercício da profissão em si, grau de poder e representatividade do cargo; e principalmente, pelo significado social do trabalho, por poder fazer a

diferença e ser útil à sociedade, promovendo a realização profissional das entrevistadas.

Queria ter um trabalho mais independente em que não precisasse defender os interesses do estado, principalmente quando tinha que defender interesses estando convencida do opostoqueria uma possibilidade concreta de poder agir de forma consciente, soltar o pensamento e fazer o que achava certo, a magistratura me dá isso. Eu dava extrema valorização para o estudo, para as letras jurídicas e para a independência. (entrevistada 6)

A carreira da magistratura me oportuniza a realização profissional, um trabalho útil, que dá retorno e é importante. Existe a valorização social do trabalho. (entrevistada 8)

Cabe salientar que a possibilidade de progressão na carreira e de assumir cargos de direção, com grande poder de representação, são oportunidades que assumem importante fator de estímulo, motivando o crescimento e satisfação com a carreira.

Tive todas as oportunidades, de ser diretora do foro, de não precisar me preocupar com progressão na carreira, com crescimento... Por ter feito o trabalho, me dedicado bastante, dado conta, fui convidada a assumir vários cargos de coordenação, sempre fui convidada, ao natural, as oportunidades se abriram. (entrevistada 4)

Um ponto que chama a atenção na trajetória profissional das magistradas é que elas se desenvolveram em diversas áreas, muitas tendo concluído outros cursos superiores, além do curso de direito, ou feito um programa de pós-graduação de especialização, mestrado ou doutorado. A grande maioria leciona em universidades ou em cursos para magistrados, para servidores ou de preparação para concursos públicos, escrevem artigos e livros especializados na matéria jurídica.

A Justiça Federal investe muito em cursos. Tive várias oportunidades de participar de programas de aperfeiçoamento, de participar em comissões e projetos especiais. A carreira é prospera, proporciona muito crescimento, as oportunidades estão aí. (entrevistada 2)

Tive muitas oportunidades, fiz curso de especialização em direito internacional, com destaque no Mercosul e curso de direito comunitário em Lisboa. Ministrei inúmeras palestras, fui professora de curso para magistrados e preparatório para concursos. (entrevistada 1)

A carreira nos dá oportunidade de ser conhecida no meio jurídico. Isso leva a receber convites para escrever livros, estudos e proferir palestras. (entrevistada 7)

4.2.3 Desafios e Limitações

Nesta categoria, é apontado como desafiador manter-se atualizado e assumir funções administrativas, pois os conhecimentos precisam ser constantemente renovados e aprofundados, para que possam corresponder às necessidades e exigências da instituição, da sociedade, em contínua transformação, às alterações que sofrem as matérias jurídicas e às demandas do público interno, em termos de conhecimentos e procedimentos.

Acompanhar, atualizadamente, a evolução da sociedade. Se alguém que passa no certame se fecha para aplicar o direito, vai se tornar um julgador ineficiente, com risco de decisões materialmente injustas. O desafio é estar atento e acompanhar as necessidades humanas, de modo geral, viver no seu tempo e de preferência antevendo o amanhã. Julgar pelo mundo real. (entrevistada 6)

Os maiores desafios foram assumir as funções administrativas, resolver os processos polêmicos e saber como melhorar a celeridade e efetividade da justiça e dos processos. (entrevistada 11)

Outro aspecto que foi ressaltado por algumas entrevistadas como um desafio e por outras como uma limitação da carreira é administrar a carga horária de trabalho e o elevado volume de processos sob jurisdição, demandando uma sobrecarga constante, que é vista como muito extenuante. Esta sobrecarga, no entender das entrevistadas limita o tempo disponível para se dedicar ao aperfeiçoamento profissional, ao estudo dos processos e maturação das decisões.

Limitações relativas ao trabalho com o processo, ... é difícil, às vezes, justificar a decisão, devido ao fato de ter construído a trajetória aos poucos, não conseguindo ler tudo que devia ter lido, tendo uma aprendizagem não formal, havendo lacunas. (entrevistada 3)

Limitações é a falta de tempo, falta de pessoal, falta de comunicação entre magistrados, entre servidores, entre magistrados e servidores e a administração e a instituição como um todo. Existem defeitos na comunicação, existem falhas. (entrevistada 11)

Neste sentido, foi considerado relevante o grande compromisso assumido com o atendimento da demanda, em termos de volume, prazos e forma de

trabalhar, sendo destacada a importância do espírito de equipe, do compartilhamento das metas e objetivos, para que possam estar fazendo frente a novos desafios e responsabilidades.

Um grande desafio foi o grande número de processos e prazos muito exíguos com metas que devíamos atender. [...]Foi assim que acabei mudando a maneira de ser, a não mais fazer tudo sozinha, aprender a delegar, abrir mão do perfeccionismo e de criar coisas novas... (entrevistada 11)

A dificuldade em conciliar e administrar o tempo entre o trabalho e a vida familiar e pessoal é o segundo tópico mais apontado, sendo que as entrevistadas manifestam ser este um sério aspecto a ser equacionado para que não resulte em maiores dificuldades e repercussões.

O maior desafio é conciliar a família e o trabalho, consiste em dividir as atenções, no tempo que têm para trabalhar e para dedicar à família, em função do cargo, plantões, excesso de trabalho, etc. (entrevistada 7)

Limitações relativas a vida familiar, filhos pequenos. (entrevistada 4)

O que mais se destaca nesta categoria é a limitação inerente à representatividade do poder e à perspectiva pública que a magistratura enseja, vez que o cargo é revestido de um forte estereótipo cultural. As limitações se dão em várias esferas da vida das entrevistadas, desde a maneira de ser, a postura pessoal adotada, os locais que frequenta, as roupas que usa, as pessoas com quem se relaciona e de discriminação dos diferentes papéis que desempenha.

O aspecto cultural em torno do juiz, pois há um protótipo cultural do juiz. Eu canso de ouvir: mas não parece juíza de tão risonha. Tem um aspecto cultural de formalidade, autoridade e circunspeção, cuidado com a exposição social. [...] A expectativa que se faz em torno de um comportamento do juiz pesa também. O cargo envolve uma expectativa social forte. (entrevistada 6)

Inerentes à representatividade do poder, à imagem que precisa manter faz com que tenha muita reserva, às vezes até demais, interferindo na sua espontaneidade. (entrevistada 5)

... Limitações no vestuário tem que estar bem vestida, de acordo com a situação faz parte da profissão. Devemos estar bem vestidas, pois a atividade da magistratura é uma atividade formal e a roupa deve ser formal. (entrevistada 2)

Discernir a tua função pública da vida particular, poder separar os vários papéis: juíza, mãe e pessoa. Fica-se um pouco limitada perante os

outros, pois levamos a profissão para qualquer lugar, o que é uma limitação. (entrevistada 8)

Segundo Beneti *apud* Zirmeman (2002), a imagem pública da personalidade do juiz influencia a sociedade em que se localiza como um vetor indicativo de valores positivos, que se inserem na noção de justiça, oferecendo um paradigma à convivência social. O agir negativo significa a ruptura entre o imaginário e a realidade, uma traição ao desenho ideal de justiça e à sociedade que o imaginou presente em um agente público, uma espécie de desmitificação da personalidade paterna com as mais elevadas virtudes sociais.

Refere, ainda, Zirmeman (2000), que a semântica da palavra magistrado traz implícita uma exigência de virtudes extraordinárias e de perfeição irrepreensível, impossíveis a qualquer ser humano, pois também terão falhas, limitações e fraquezas. Por outro lado, ressalta que o ser humano é gregário, e só existe, ou subsiste, em função de seus relacionamentos grupais, onde ocupamos determinados lugares, papéis e funções, participando desde o nascimento de diferentes grupos, buscando sua identidade individual, grupal e social.

Facchini *apud* Zimerman (2002) refere que o juiz não é somente juiz, mas é um cidadão, um homem que vive em sociedade, que tem certas opiniões e certos interesses, não vive só e está ligado por vínculos de solidariedade e de convivências.

Permanece o questionamento: Como, então, poderá agir o magistrado ou magistrada, considerando as prerrogativas de ser humano, para ter espontaneidade em sua participação em diferentes grupos e vivenciar com liberdade os diversos papéis que lhe cabe e, ao mesmo tempo, preservar sua imagem e cumprir com as expectativas da sociedade?

Apontaram também os limites de atuação do cargo em termos de abordagem dos conflitos, onde a atitude e o campo da investigação apresentam um âmbito restrito de atuação diante dos fatos, sendo que o juiz precise ser motivado, não podendo tomar iniciativa.

A limitação da magistratura é a atitude inicial diante dos fatos. O juiz não toma iniciativa até que alguém motive. Tem que esperar que venha o conflito. E outro aspecto é o limite da investigação. Tem um quadro no qual ele pode se mover. (entrevistada 6)

As sistemáticas de promoção no cargo, que exigem a lotação em cidade do interior, demandando mudança de residência, afastamento da família, de amigos e colegas é percebido pelas entrevistadas como privação pessoal, determinando, muitas vezes, a opção de não progredir na carreira.

Uma importante limitação é a dificuldade em poder escolher a cidade onde iremos trabalhar. A promoção impõe aceitar ir para o interior, demandando um sacrifício pessoal muito grande, o que acaba sendo um grande desafio, sendo que a perspectiva de voltar para a cidade é muito remota. (entrevistada 9)

4.2.4 Conciliar vida profissional e pessoal

Para fazermos uma análise das respostas das entrevistadas quanto a este aspecto temos que considerar, em primeiro lugar, as expectativas relacionadas ao momento de vida das magistradas envolvidas na pesquisa quanto a esta categoria.

Da amostra pesquisada, podemos verificar que algumas entrevistadas não têm filhos, outras têm filhos pequenos, adolescentes ou adultos e outras já são avós.

Além disso, fazem parte da amostra pessoas solteiras, casadas e divorciadas, que moram sozinhas ou com a família, o que igualmente interfere no grau de envolvimento e responsabilidades, demandando maior ou menor nível exigência de papéis e tempo disponível.

Para fins de estudo das respostas emitidas serão considerados por vida pessoal os aspectos relacionados à família, pais, cônjuges, namorados, filhos, amigos, lazer, ou seja, todos aqueles não relacionados ao trabalho.

Chama-nos a atenção o fato de algumas entrevistadas referirem que conseguem conciliar bem a vida profissional e pessoal e outras terem mais dificuldade no desempenho destes âmbitos. Podemos atribuir esta divergência a diversos fatores, como o número e idades dos filhos; o nível de exigência pessoal e intensidade de investimento de energia no desempenho de um ou outro papel; características pessoais como perfeccionismo, detalhismo, autocrítica ou maleabilidade; e a existência de estruturas de apoio, como cônjuge, familiares e empregadas domésticas, que poderão dar suporte nas ausências de casa.

Não éo trabalho para casa, consigo separar muito bem. Brinco com minha filha, eu faço ginástica, massagem e vou ao salão uma vez por semana, saio com o grupo de trabalho uma vez por semana, para relaxar, depois do expediente. Viajo, tiro férias e não levo trabalho para as férias, já levei, mas não levo mais. (entrevistada 2)

Segundo D'Andrea (1996), nem sempre os pais reconhecem que as relações familiares podem enriquecer se tirarem férias e descansarem das preocupações diárias em vez de economizarem o dinheiro para roupas novas, coleções de livros, cursos supérfluos e outros gastos para os filhos. Não é preciso dizer que o maior bem-estar é transmitido pelos pais, quando eles se sentem satisfeitos em suas próprias necessidades.

Podemos observar que algumas entrevistadas conseguem destinar algum tempo para dedicar-se a sua própria saúde, física e mental, cuidando corpo, fazendo atividades físicas, planejando e usufruindo de viagem de férias e deixando um tempo livre para relaxar ou envolver-se em atividades de cunho social, outras parecem envolver-se de forma intensa em suas atribuições profissionais ou familiares podendo haver prejuízo em cuidar de si próprias.

Além disso, mesmo nos casos em que as entrevistadas tenham o apoio e o entendimento da família quanto às ausências, apresentando orgulho pelo trabalho que estas desenvolvem, aparecem sentimentos de culpa e tentativas de compensação, não se permitindo usufruir de tempo consigo mesmas ou ainda se atribuindo responsabilidade por alguma dificuldade experimentada pelos filhos.

Sempre tem algum déficit, deixei um pouco os filhos. Na educação, não sou o modelo para os filhos. Porque será? Talvez em algum ponto está a falha. (entrevistada 4)

É muito difícil conciliar vida profissional e pessoal. Tenho dois filhos, são ávidos pela minha presença, reclamam quando não estou em casa, quando me afasto a trabalho. Eles entendem, sabem o que faço e são orgulhosos com meu trabalho. Meu marido ajuda muito, entende minhas ausências. Isto é fundamental para meu equilíbrio em casa, mas é difícil, uma culpa eterna. (entrevistada 11)

Cooper (1988) refere que pesquisas ao longo do tempo e através de culturas continuam a documentar a persistência da desigualdade na alocação de trabalho doméstico e nas relações de poder nas famílias em que os dois trabalham, pois a execução de tarefas é dividida, mas não é comum que seja dividido o gerenciamento do lar, cabendo este mais às mulheres e o trabalho do homem sendo visto como ajuda.

As pesquisas, segundo a autora, revelam que as mulheres que trabalham apresentam altos níveis de satisfação com as contribuições relativamente modestas dos parceiros para o trabalho familiar, havendo uma supervalorização quando isto acontece, devido ao fato de o trabalho doméstico ser visto como parte essencial do papel feminino.

Assim, Lacroix (2002) refere que a mulher está sujeita a remanejamentos de seu imaginário e dos símbolos específicos, aos quais ela continua presa, apesar de tudo: o desejo de ter filhos e a maternidade, o investimento em seu próprio corpo, a escolha preponderante da interioridade e dos suportes conjugais, familiares e sociais que lhe dão realidade.

Deste ponto de vista, podemos perceber que nem tudo poderia ser creditado como benefício: difícil gestão da vida profissional e familiar, de tal modo que uma não pode ser cumprida sem pesar sobre a outra. Além disso, mudam as expectativas e representações sobre o homem desejado, já que contraditórias, pois, ao mesmo tempo, é visto como figura protetora e de igualdade.

Por outro lado, a impossibilidade de corresponder às metas, ou ainda a ocorrência de limitações no manejo de situações do dia-a-dia da casa e dos filhos, agravada pela ausência de cônjuge ou de estrutura de apoio capaz de dar o devido suporte nas ausências, pode acabar gerando situações de sobrecarga e tensão, demandando um desgaste físico e emocional que onera a vida das mulheres entrevistadas.

Quando a pessoa vai além da capacidade acaba se irritando com o filho em casa. Sou sozinha com o filho, tenho uma carga de trabalho grande, recaindo mais a responsabilidade sobre mim. O pai é de visita. Já cheguei a fazer plantão com o filho, não consegui conciliar de outro jeito, é um esforço. Queria ter o filho, não posso ir até a exaustão, tem que haver um equilíbrio. (entrevistada 3)

Cooper (1988) chama de síndrome da supermulher o processo no qual a mulher sente que deve ter altos padrões de desempenho, tanto no trabalho quanto em casa, criando altos níveis de estresse. O casal deveria, então, negociar melhor a participação de cada um no trabalho familiar.

O casal, aponta D'Andrea (1996), deve ter maturidade suficiente para reconhecer e discriminar suas falhas de conduta possibilitando um contínuo aprimoramento nas relações com os filhos, reconhecendo que o importante é educar sem bloquear, participar sem atrapalhar, proteger sem sufocar e liderar estimulando a independência.

Outro aspecto que se manifesta nesta categoria, além das necessidades dos filhos, é a necessidade das próprias mulheres, em poder vivenciar o papel materno, estar junto do bebê, usufruir do contato e aproveitar a maternidade. Segundo os relatos, quando a mulher retorna ao trabalho, é importante que haja uma estrutura de apoio, sem a qual há uma sobrecarga de papéis. Além disso, o trabalho não pode-se tornar absorvente demais para que possa haver um equilíbrio e uma conciliação, uma adaptação entre o trabalho e a maternidade.

Também tem a necessidade da própria mãe. A mãe precisa estar com os bebês. Ter filhos na fase de dependência mais acentuada é mais oneroso para as mulheres. Quando eu tinha meus filhos menores, minha energia mais nobre estava com os filhos, apesar de cuidar muito do meu trabalho. (entrevistada 6)

Cooper (1988) aponta que muitas mulheres reduzem temporariamente seu envolvimento com a carreira devido à dificuldade para equilibrar esta com os cuidados com os filhos. Quando isso não acontece, pode gerar sentimentos de culpa, por não se perceberem boas mães, aquelas que estão sempre à disposição dos filhos.

Várias entrevistadas salientaram as restrições que o exercício profissional impõe aos aspectos da vida pessoal, social e familiar, seja pela elevada carga horária demandada ou ainda pelo grau de envolvimento e atualização que o exercício da função exige, fazendo com que seus familiares tenham que ter uma boa dose de compreensão e tolerância para enfrentar as ausências ou indisponibilidades.

É muito difícil conciliar, pois a magistratura é muito absorvente. Muitas vezes sacrifica a convivência com as pessoas que tu ama em função da atuação profissional, devido à preocupação em dar uma resposta rápida. Temos que ter uma família muito compreensiva, porque vivemos a profissão que é muito absorvente. (entrevistada 5)

Por outro lado, a profissão destas mulheres é vista por elas como restritora, pois, onde quer que estejam, sempre são vistas e cobradas pela postura profissional, dificultando que possam ter espontaneidade e tranquilidade para exercerem os diferentes papéis que desempenham na família e na sociedade sem preconceitos, estereótipos ou rótulos. A profissão assim, segundo referem, determina o grau de interação social e interpessoal destas mulheres com as outras pessoas, e, quando isso não se confirma, é visto pelos demais como algo inédito, surpreendente, fora do normal.

A profissão acaba restringindo a vida social. O papel na sociedade acaba restringindo de frequentar lugares, reduz a vida social, vida familiar e limita o exercício de diferentes papéis. (entrevistada 8)

O aspecto cultural em torno do juiz é enfatizado, pois há um protótipo cultural do juiz. Eu canso de ouvir: mas não parece juíza de tão risonha." Tem um aspecto cultural de formalidade, autoridade e circunspeção. Cuidado com a exposição social. Deve-se ter cuidado para não romper de forma traumática ensejando uma leitura equivocada. Dificilmente compreendido e assimilado. A expectativa que se faz em torno de um comportamento do juiz isso pesa também. O cargo envolve uma expectativa social forte. (entrevistada 6)

Segundo França (2002), o conflito de papel é observado quando a pessoa tem que desempenhar numa mesma situação mais de um papel, sendo comum no caso de mulheres que têm atividade profissional e compromissos domésticos, com casa, marido e filhos ou do juiz que continua arbitrando quando está em contato com sua família. Dois papéis, aponta a autora, não podem ser desempenhados ao mesmo tempo, devendo-se a cada situação escolher qual terá relevo.

4.3 A LIDERANÇA NA MAGISTRATURA

4.3.1 Papel de liderança

Nesta categoria, é expressa de forma generalizada a importância do papel do juiz como líder na prática da magistratura. Esta liderança é destacada em vários aspectos de sua atuação profissional. Fica evidente que a maneira com que o juiz se coloca na instituição vai evidenciar se ele assume ou não esta liderança.

Com certeza o juiz é um líder. Dentro do ambiente de trabalho porque sob sua coordenação está o grupo de trabalho. (entrevista 7)

A maneira de agir do juiz vai se refletir no andamento do trabalho, no todo. Quando o juiz não exerce a liderança alguém vai exercer no seu lugar. Se ele vai assumir ou não a liderança vai se refletir na maneira como o juiz lida com o trabalho e com a equipe e com o trabalho na secretaria. (entrevistada 2)

Como o juiz exerce o cargo de destaque a atitude vai ter repercussão no desempenho dos funcionários. A liderança ocorre quando o juiz transmite a imagem, filosofia, valores, etc. (entrevistada 3).

A judicatura não se resume a julgar ou despachar processo. Por detrás de toda a atividade jurisdicional, há um suporte humano e de material que precisam ser administrados, seja para corrigir e melhorar as rotinas já existentes, visando reduzir o prazo da entrega da prestação dos serviços (melhoria reativa), seja para desenvolver novos métodos para aumentar a qualidade do trabalho (melhoria proativa).²

² LIMA, George Marmelstein. **Organização e Administração dos Juizados Especiais Federais**. Administração da Justiça Federal: Concurso de Monografias. Brasília. 2004.

O primeiro aspecto a ser considerado é quanto às crenças relativas ao papel que lhe cabe. O juiz assumirá a liderança se tiver uma visão abrangente de sua missão e acreditar que pode influenciar as pessoas, o produto, o rumo e a cultura da instituição.

Se não é deveria ser. Porque exerce uma atividade de destaque, com condições de influenciar condutas e pensamentos. Exerce poder frente às pessoas. (entrevistada 4)

Segundo os relatos, o juiz assume um papel de liderança frente à instituição quando se coloca a serviço dela de forma atuante e proativa, interagindo e conduzindo as pessoas a convergir com os objetivos desta instituição. O juiz pode assumir ou não a liderança de acordo com a sua filosofia de trabalho, suas características e valores pessoais. Esta conduta vai-se refletir na maneira de trabalho da unidade em que este estiver vinculado.

A lição antiga e rançosa do juiz não deve interferir. O juiz pode ser um grande líder, sem perder de vista a missão de julgar e resolver o conflito, sem ter interesse direto na questão. Eu e o grupo temos um mesmo objetivo. O nosso objetivo é dar uma resposta àqueles que chegam até nós. Cada vez mais, está-se valorizando e incentivando o papel do juiz amigável, mediador e conciliador. (entrevistada 6)

Para ajudar na prestação jurisdicional o juiz deve ser um administrador, não só na sua unidade de trabalho. O juiz deve ser um administrador, ele pode criar e inventar diversos projetos, investindo em informática, adaptar as pessoas nos diversos trabalhos, investindo na capacitação e investir em motivação dos servidores, estabelecendo mecanismos que fomentem a criatividade e a proatividade. O juiz tem a obrigação de criar alternativas melhores e condições melhores para praticar a justiça.(entrevistada 11)

Os reflexos de sua atuação como líder, conforme salientado pelas entrevistadas, pode ser percebido na maneira como conduz as audiências, como trata advogados e partes, no atendimento ao público externo e interno, no produto desenvolvido e na satisfação e qualidade de vida das pessoas que fazem parte de sua unidade de trabalho.

O juiz dá o comando, direciona, dá a filosofia do atendimento ao público, ao do rendimento do trabalho. Cada vara federal tem a cara do juiz: seu jeito, sua filosofia de trabalho.(entrevistada 8)

É o juiz que conduz a audiência. As posições que ele assume geram jurisprudência, firmando uma tendência do ponto de vista intelectual.... no trato com as pessoas, numa audiência. (entrevistada 7)

A partir da postura do juiz, da maneira como conduz seu trabalho e as pessoas subordinadas a ele, pode-se fazer constatações sobre o serviço público prestado, ou seja, qualidade do que é produzido, podendo gerar jurisprudência; produtividade, fazendo com que os processos tenham um andamento mais ágil; trabalho em equipe, dependendo do grau de envolvimento e comprometimento do grupo com as metas estabelecidas.

O juiz tem a missão de ser um líder. Ele não precisa ser um líder nato pode ser forjado. Ele deve ser um líder, porque é uma figura-chave dentro da vara, pois é o juiz que o servidor quer agradar, quer atender, onde ele está-se mirando, quer se inspirar. Sem isso é muito difícil que as coisas aconteçam de forma organizada. (entrevistada 11)

De acordo com Tessler, o desafio parece ser o de fazer o magistrado preparar-se para antecipar o futuro, quando tradicionalmente a atividade jurisdicional é exercida com os olhos voltados ao passado, para fatos, acontecimentos pretéritos registrados nos autos. As tarefas da administração da Justiça são desempenhadas com base no bom senso, tendo como referencial a administração das próprias coisas e no caso das magistradas, a administração doméstica, sendo que a atividade de liderar não era incentivada no seio da magistratura.¹

Analisando conceitos de liderança propostos por Bergamini (1994) e Motta (1996) e as respostas obtidas nas entrevistas, verificamos que estas corroboram para o entendimento que a liderança exercida na prática jurídica da magistratura refere-se, principalmente, ao uso da influência e da comunicação para estimular a participação do grupo de trabalho à motivar-se na consecução de metas. Davis (2002) afirma que o trabalho do líder é usar a estrutura, o apoio e as recompensas para criar um ambiente de trabalho que ajude os empregados a atingirem os objetivos individuais e da organização. Esta convergência repercute na coesão da

¹ Marga Inge Barth Tessler, Desembargadora Federal do Tribunal Regional Federal da 4ª Região.

equipe, aceitação do líder, eficácia e efetividade do trabalho, gerando maior produtividade, realização profissional e qualidade de vida das pessoas envolvidas.

A forma de liderar apontada como mais produtiva é a democrática, onde todas as contribuições são importantes, sendo consideradas na tomada de decisão. A participação de todos os membros da equipe é incentivada, havendo espaço para o diálogo, a troca de idéias e sugestões, na busca de alternativas para os problemas enfrentados, compartilhando responsabilidades e realizações. Apresentam assim, ênfase nos aspectos humanos dos subordinados, nos métodos de execução das tarefas e nos resultados alcançados.

Davis (2002) salienta que as habilidades políticas são essenciais para os líderes, tanto para o seu sucesso pessoal como também para suavizar o caminho para o desempenho dos subordinados, sendo importante o feedback constante e a visão compartilhada, integrando as crenças e valores que servem de base para a criação e mudança de uma cultura organizacional.

4.3.2 Características de liderança

Esta categoria enfoca quais são as características necessárias a um líder no exercício da magistratura, na percepção das entrevistadas, sendo elencados vários atributos. No entanto, alguns apresentam maior relevância, como a confiança que se deve estabelecer na relação entre magistrado e servidor, possibilitando um relacionamento transparente, que desperte segurança e sentimento de que pode contar com o apoio, caso necessite.

Um líder, em primeiro lugar, tem que capturar a confiança dos liderados, não lidera se não tiver a confiança das pessoas. (entrevistada 1)

Reconhecer os erros, saber quando está errado e fazer diferente. (entrevistada 9)

Comunicação, percepção, empatia, paixão, por idéias ou tarefa em torno do qual vai exercer a liderança. Firmeza e continuidade. Uma conduta só. Não pode cada semana ser uma coisa diferente. (entrevistada 6)

Incentivar, ter visão, sentido de direção, de perspectiva. (entrevistada 4)

Neste aspecto, as entrevistadas assinalam que, além da confiança, outra característica importante ao líder é a tolerância, tendo a capacidade de aceitar erros, seus e dos outros. Segundo os relatos, quando os servidores têm a disposição de acertar, os erros serão eventuais, e, caso ocorram, a ênfase será em corrigir os erros, evitar que eles se repitam, buscando soluções e não culpados.

A flexibilidade e a percepção das diferenças individuais de cada membro do grupo são determinantes na condução dos trabalhos, pois são considerados o potencial e as limitações das pessoas, possibilitando que seja aproveitado o que cada um tem de melhor. O líder deve conhecer o grupo, distribuir o trabalho de acordo com as características das pessoas. (entrevistada 10)

Deve ter flexibilidade, saber a hora de avançar e a hora de recuar. Estimular a criatividade das pessoas, estabelecer a proatividade, não cair na conversa da amargura, enxergar as oportunidades para mudar as coisas e implementar as mudanças necessárias para as melhorias. O juiz deve potencializar as características positivas das pessoas, valorizando as habilidades, direcionando cada pessoa para aquilo que ela está mais apta a fazer, distribuindo as atividades de acordo com as possibilidades de cada um. (entrevistada 11)

Outra característica evidenciada para que o juiz ser um líder é ter capacidade de ouvir e se comunicar de forma eficaz com as pessoas. As entrevistadas fazem uma correlação importante entre a postura do juiz de abertura ao diálogo e os resultados obtidos nas unidades de trabalho.

As entrevistadas destacam a importância de o juiz estabelecer um canal aberto à comunicação, à troca de idéias e sugestões, promovendo a inclusão dos servidores na discussão de problemas e de alternativas de solução.

Saber motivar, manter um grupo coeso para atingir determinadas finalidades, ouvir bastante, aproveitando as iniciativas que vem do grupo; construir objetivos compartilhados com o grupo. A forma de o juiz agir faz com que ele não precise ser imposto, sendo legitimado pelo grupo. (entrevistada 3)

A maioria das magistradas manifestou que a comunicação eficaz e o saber ouvir é a melhor forma de incentivar a participação e envolvimento das pessoas na obtenção de bons resultados, estimulando a criatividade e proatividade das

peças, gerando um maior compromisso, responsabilidade e motivação no grupo.

O juiz deve provocar a colaboração, ouvir muito a experiência dos funcionários, fazer reuniões. Fazer com que as pessoas se sintam parte do processo. Provocar questionamentos, verificar se os funcionários concordam com a maneira de trabalhar e se têm críticas ou sugestões. (entrevistada 2)

Entendem ainda, que, quando as ordens são dadas de cima para baixo, impostas, sem que haja uma preocupação em demonstrar as motivações e as razões, sem dar oportunidade das pessoas se manifestarem, colocarem suas sugestões, críticas e comentários, as resistências aumentam, diminuindo a efetividade das ações propostas.

Pedir e incentivar a participação. Não acreditar que funcione a regra o juiz-manda-o-funcionário-obedece. (entrevistada 2)

O juiz deve dar o exemplo, se ele quer que as pessoas cheguem no horário, quer que as pessoas trabalhem, deve pegar junto, ser pontual, deve dar o exemplo. (entrevistada 11)

Desta forma, é reforçado o papel de cada indivíduo para que o trabalho dê certo, num clima de colaboração, de troca e de integração, que ajuda na construção compartilhada de objetivos, favorecendo a descentralização e desburocratização dos procedimentos e o trabalho em equipe.

4.3.3 Relacionamento com o grupo de trabalho

Aparecem nesta categoria, segundo os relatos, vários atributos importantes da liderança das entrevistadas em relação ao grupo de trabalho no que se refere à forma como as diretrizes são passadas, o compartilhamento do poder com o diretor de secretaria, o relacionamento interpessoal e o trabalho de equipe, bem como aspectos referentes ao ambiente físico e emocional que se estabelece no dia-a-dia do trabalho das magistradas.

Foi apontado como relevante o exercício da liderança como forma de engajar e potencializar a participação de todos os envolvidos, ressaltando a importância de cada um para o êxito do grupo de trabalho. Esta liderança se caracteriza por ser capaz de estimular as pessoas para um compromisso conjunto, provocando o desejo de colaboração e motivação das pessoas, fazendo com que elas se sintam parte do processo, responsáveis pelos resultados obtidos, desenvolvendo o espírito de equipe.

Segundo Zimerman (2006), o ser humano é gregário, e só existe, ou subsiste, em função de seus inter-relacionamentos grupais, sendo que desde o nascimento participa de diversos grupos, numa constante dialética entre a busca de sua identidade individual e a necessidade de uma identidade grupal e social.

As entrevistadas questionam como seria possível obter ajuda, colaboração e comprometimento do grupo em alcançar as metas propostas se o próprio juiz não estiver envolvido diretamente no processo, sendo percebido pelo grupo como parte da equipe. Propõem uma maior proximidade, troca de idéias e descentralização das atividades, como forma de demonstrar o esforço conjunto para a obtenção de um resultado satisfatório a todos.

Quando a liderança é bem exercida, se torna mais fácil solicitar o auxílio das pessoas num momento de crise. Como vou pedir para que venham trabalhar fora de horário, em trabalho extra, solicitar a colaboração se não houver a participação do juiz diretamente no trabalho produzido? Devemos solicitar colaboração, despertar isso nas pessoas, demonstrar a importância do papel de cada um para que o trabalho dê certo, solicitar colaboração, despertar a vontade de colaborar nas pessoas. Se os funcionários não sentirem que o juiz está diretamente envolvido, participando, comprometido com o grupo, na busca de resultados, não vão estar motivados a colaborar. (entrevistada 2)

Uma forma de envolver o grupo e de mostrar que fazemos parte da equipe é estar próximo, despachar com as pessoas responsáveis pelo trabalho executado, e utilizar o mesmo ambiente de trabalho para trocar idéias, orientar e despachar diretamente com quem fez o trabalho. Isto tem um efeito psicológico enorme para as pessoas, que se responsabilizam e enxergam os frutos de seu trabalho e ainda desburocratiza e descentraliza as tarefas. (entrevistada 2)

Motta *apud* Tessler ²(1996) aponta que, o reforço da autoridade e a aquisição da capacidade de liderar estão muito relacionadas com a aproximação dos líderes e liderados do que do seu distanciamento. Saliencia que os hábitos exclusivistas, exigindo tratamento diferenciado e uso de símbolos de poder, na tentativa de não deixar dúvida de que são pessoas de autoridade superior, acabam criando barreiras para o estabelecimento de vínculo, que limita a liderança.

Além disso, salientam que o líder deve ter um vínculo de amizade com os subordinados, inclusive fora do ambiente de trabalho, que lhe permita tornar o ambiente mais leve, mais produtivo, incentivar o diálogo e o compartilhamento dos sentimentos, sem barreiras hierárquicas no relacionamento, mantendo no entanto, preservados os papéis.

É atribuída ainda à liderança do juiz a capacidade de ser o continente das angústias das pessoas, de poder ouvir, refletir e buscar compor soluções que possam amenizar ou resolver os conflitos. Neste exercício, reforçam a capacidade de o líder manter uma postura coerente, estável e imparcial.

A gente tem que fazer isso, é como uma família, se interessar, participar da vida das pessoas, ter uma preocupação em **ter envolvimento**, amizade. Conviver socialmente, extrapolar o ambiente de trabalho, torna o ambiente leve, o dia passa rápido, sem peso. (entrevistada 2)

... é importante que também não se sinta oprimido com a figura de autoridade. Isto não significa que a juíza vai ser amigona. Vai manter um conservadorismo na relação, mantendo os papéis, mas sem opressão, sem barreira no relacionamento. O afastamento de relações fundadas no medo, no receio de tornar-se exasperada, áspera. Não haverá uma situação de surpresa, com alguma reação. Há uma estabilidade na conduta, procurando manter-se estável, não deixa passar irritação. Divide os sentimentos, isso está preocupando, isso não está bom, mas não reagir nas pessoas. Deve compor com as pessoas uma solução para os problemas de relacionamento, acolher, continente para as situações de impasse. Pensar, aliviar, estabelecer o diálogo. O líder tem que ser maior, transcender, não pode se misturar, se tapeando, aceitar qualquer coisa, não deve-se confundir com os outros. (entrevistada 6)

² Marga Inge Barth Tessler. Desembargadora Federal do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Ensaio **Administração da Justiça: Judiciário, Gerência e Liderança**. Curso de Mestrado da FGV

Todo o indivíduo passa a maior parte do tempo de sua vida convivendo e interagindo com distintos grupos, sendo a família o primeiro grupo natural, segundo revela Zimerman (2006). Desta forma, os agrupamentos vão se renovando e ampliando, na vida adulta, com a constituição de novas famílias e de grupos associativos, profissionais, sociais, etc.

Freud *apud* Zirmeman(2006) diz que as relações entre o indivíduo e o grupo são indissociáveis e complementares. Assim, todo indivíduo é um grupo, na medida que, no seu mundo interno, um grupo de personagens foram introjetados, como pais e irmãos que convivem e interagem entre si. Além disso, grande parte da nossa conduta no mundo exterior, principalmente as pessoas que escolhemos para amar e trabalhar repete os padrões que estão internalizados em nosso inconsciente.

Revelam, as entrevistadas, ter consciência que os líderes são descritos com muita propriedade pelos subordinados, que avaliam suas ações e motivações, tendo uma nítida imagem de seu funcionamento emocional, atribuindo a ele a importante tarefa de dar o tom e harmonizar as diferenças interpessoais, mantendo sempre o equilíbrio, a estabilidade e a humildade nas atitudes, com adequada autocrítica. Deve preservar a abertura necessária para repensar suas decisões e posicionamentos, dispondo-se a ouvir ponderações, críticas e sugestões.

Os juizes são descritos com muita fidelidade pelos funcionários, pois estes prestam muita atenção em suas ações. É ele que é o maestro, quem dá o tom. Ele deve harmonizar o trabalho como uma orquestra. (entrevistada 6)

Um exemplo se o juiz fica furioso, quando os funcionários falam mal ou se têm alguma crítica. O líder tem que poder conviver com o que os outros acham, criticam, não ter a certeza de veneração, ficar acima da crítica, da fofoca, não entrar nos conflitos. Tem que agüentar algumas coisas e levar algumas coisas para frente. Não pode ser vaidoso demais. Deve haver uma transformação do papel do juiz, deixar de ser onipotente, todo poderoso, ouvir os questionamentos, uma eventual crítica e dúvidas. (entrevistada 6)

Zimerman (2006) aponta que o entendimento da dinâmica psíquica que se forma no campo grupal é especialmente relevante em sistemas profissionais que

ocupam um importante segmento social, com um grande conjunto de pessoas, ocupando lugares, papéis, posições hierárquicas e funções diferenciadas, sendo que a comunicação, nas suas múltiplas formas de apresentação, as verbais e não verbais é um dos aspectos mais relevante nas dinâmicas grupais, sendo que o nível de comunicação entre as pessoas de um grupo serve como um bom indicador quanto ao grau de maturidade deste grupo, bem como as formações de vínculos se manifestam e articulam. Sendo assim, quando em um grupo predominarem os sentimentos amorosos de consideração, solidariedade e cooperação recíproca, o funcionamento evolui normalmente com grandes possibilidades de êxito.

A liderança do juiz, segundo apontado, deve ser presente e participativa, dando as diretrizes das políticas de trabalho, tomando ciência das sistemáticas e rotinas adotadas, bem como acompanhar as dificuldades e problemas enfrentados, não delegando toda a responsabilidade ao diretor de secretaria. Foi apontado, ainda, que o juiz e o diretor de secretaria devem ter uma sintonia na forma de pensar e agir, tendo uma conduta e um discurso afinados.

O juiz é considerado pelas entrevistadas um líder quando este dá as diretrizes e participa do dia-a-dia do trabalho desenvolvido, delega atribuições e responsabilidades, acompanha rotinas e resultados, intervindo na resolução de problemas e conflitos. Não pode haver, segundo o relato, um isolamento, restringindo-se somente aos aspectos técnicos e jurídicos, mas deve, sim, perceber-se como parte de uma equipe, que dele depende para alcançar melhores resultados.

As varas que têm mais problemas de LER (Lesões por Esforços Repetitivos) e doenças emocionais revelam, com certeza, a existência de conflito com a chefia. O diretor de secretaria passa a ter um poder ilimitado. O juiz deve saber o que acontece na vara, saber como os problemas são conduzidos. Pode o juiz fazer o melhor possível o seu trabalho, mas se há dificuldades na ponta, no atendimento, isso vai se refletir no todo. O trabalho da vara que vai ser prejudicado. Todos temos que fazer nossa parte para que o trabalho seja exitoso. [...] Todos têm que estar participando para não desequilibrar o ambiente de trabalho, resolver os problemas dentro do trabalho, trabalhar de porta aberta, não centralizar tudo no diretor de secretaria, ganha-se em produtividade, devemos descentralizar as decisões, reforçar a responsabilidade das

peessoas, desmistificar que tudo deve ser filtrado pelo diretor de secretaria, dar autonomia com responsabilidade e prestar contas depois. (entrevistada 2)

O juiz têm que ter muita afinidade com o diretor de secretaria. O diretor deve saber como eu penso, para me representar como se eu estivesse presente, sintonizado com a minha maneira de agir. Tem que ter um discurso afinado. Temos que ter unidade de pensamento e ação. O juiz não pode desautorizar o diretor de secretaria, e, para isso acontecer os dois devem ter uma mensagem única. (entrevistada 2)

Há um encastelamento da figura do juiz no seu mundinho, no seu gabinete. (entrevista 11)

Outro aspecto levantado é a importância de que seja provocado o diálogo constante, mediante reuniões e troca de idéias, para que as pessoas possam-se manifestar, trazendo questionamentos, críticas e sugestões, estimulando, com isso, um maior engajamento e comprometimento com procedimentos e resultados. Os subordinados devem, conforme mencionado, entender e acreditar na condução e nos trabalhos realizados. Para tanto, é vista como relevante a forma como as questões são tratadas, primando pelo convencimento e não pela imposição.

Não acreditar que funcione a regra ojuiz-manda-o-funcionário-obedece. O juiz deve provocar a colaboração, ouvir muito a experiência dos funcionários, fazer reuniões. Fazer com que as pessoas se sintam parte do processo. Provocar questionamentos, verificar se os funcionários concordam com a maneira de trabalhar e se têm críticas ou sugestões. (entrevistada 2)

Deve-se preocupar se a pessoa tem condições de fazer o que é necessário, e com a forma de pedir, solicitar e não mandar executar alguma tarefa. Deve considerar a forma de falar com as pessoas. A subordinação está implícita na relação, não precisa ser imposta. Tudo está na forma como se pede. (entrevistada 2)

Ouvir o que o grupo tem a dizer, com ponderação e não imposição. O juiz não deve ditar o que deve ser feito, mas convencer e propor que aquele é o caminho acertado. As pessoas têm que aceitar isso, acreditar nisso. (entrevistada 6)

Segundo Freitas(2006), o juiz, na administração de sua vara, deve saber que a liderança moderna se exerce com base na habilidade de conquistar as pessoas e não mais em razão do cargo, perdendo a hierarquia seu caráter vertical para assumir uma posição mais da conquista do que de mando.

Para que se estimule a produtividade e criatividade do grupo de trabalho, é apontado como primordial a capacidade de correr riscos e ousar, manifestando a aceitação de eventuais erros e a percepção e o aproveitamento das diferenças individuais das pessoas envolvidas, potencializando recursos e reconhecendo as limitações.

Deve ouvir os liderados, até para dividir a responsabilidade. Porque só Deus não erra. Só não erra quem não trabalha. Se errarem apenas 10% é um percentual pequeno e acertaram 90%. Faço isso para estimular e não assustar com a perspectiva de perfeição, que não existe. [...] Não interessa quem errou, mas corrigir o problema. Precisamos ver qual é o problema, vamos verificar que nós todos erramos, vamos corrigir, vamos resolver, não interessa de quem é a culpa. Aqui têm uma equipe, então todos são culpados, inclusive eu. Não devemos procurar culpados, mas as soluções (entrevista 1)

Um trabalho minucioso ou um trabalho ágil, respeitando as diferenças das pessoas. As pessoas se sentem reconhecidas, fazendo parte do grupo. (entrevista 10)

4.3.4 A liderança feminina

Esta categoria surge para revelar os sentimentos das magistradas com relação às características apresentadas pelas mulheres na liderança, demonstrando o entendimento de que existem peculiaridades específicas relacionadas ao gênero feminino.

As mulheres são mais conciliadoras, mais solidárias, agregam mais, menos individualistas do que as lideranças masculinas, em geral, mais tolerantes. (entrevista 4)

A principal característica apontada é a maior sensibilidade no trato com as pessoas, sendo percebidas como mais conciliadoras, mais solidárias, mais compreensivas, mais tolerantes e flexíveis. Estas características foram relacionadas à condição da mulher de ser mãe de família, o que, segundo relatos, facilita o acesso às pessoas, a receptividade e a aceitação. Comenta-se que a mulher leva em conta o jeito de falar, considera o momento de vida e as possibilidades das pessoas, é mais cuidadora, integradora e afetiva.

Pela condição de ser mulher, em geral, por ser mãe de família, têm mais tolerância e capacidade de compreensão, ou seja, é mais flexível. A mulher é mais imaginativa, mais criativa que o homem. (entrevistada 1)

A idéia da mãe, imagem maternal, facilita no liderado a aceitação. Quando a magistrada pedir ou determinar, não vai haver uma intransigência absoluta, vai entender mais, compreender, uma transigência. O homem tem mais intransigência. É mais inflexível mais rígido e mais rigoroso. A mulher flexibiliza mais, dentro da razoabilidade. Se o funcionário está com algum problema, há maior maleabilidade, flexibilidade em favor da liderança. Desta forma, favorece a confiança e a aceitação das fraquezas, aproveitando o melhor das pessoas. (entrevistada 6)

A sensibilidade para com as necessidades dos outros e o assumir a responsabilidade por seu cuidado, levam a mulher a escutar as vozes dos outros e a considerar o juízo alheio, antes que o próprio, sendo que não só se define em um contexto interpessoal, mas também se julga em termos de sua habilidade para o cuidado, estabelecendo rede de relações sociais (Bleichmar, 1988, p. 128).

As mulheres são diferentes dos homens porque no centro de sua existência estão outros valores: a ênfase no relacionamento interpessoal, a atenção e o cuidado com o outro, a proteção da vida, a valorização da intimidade e do afetivo, a gratuidade das relações [...] uma identidade que provém da interação com outros. Daí as mulheres serem mais intuitivas, sensíveis, empáticas (Oliveira, 1999, p.103).

Na opinião das entrevistadas, comparadas com os homens, as mulheres são mais intuitivas, mais afetivas, mais criativas e mais ousadas para implementar mudanças. O dinamismo e a preocupação com o todo são relacionados à administração do lar que igualmente requer o gerenciamento simultâneo de muitas variáveis ao mesmo tempo, exigindo da mulher considerar os vários elementos envolvidos, sem que haja prejuízo de qualquer um deles.

A mulher tem percepção e intuição aguçada, tem a capacidade, de mesmo que ninguém tenha dito nada, já sentiu, se deu conta. Na liderança feminina, utiliza bastante este aspecto, a intuição. (entrevistada 6)

A mulher tem mais sensibilidade para enxergar o todo, tem esta visão mais ampla, e não só do que está do lado dela. Ver e sentir o que está ao redor dela: pessoas, ambiente, toque mais humano, de mais proximidade. Visão mais global da pessoa e do ambiente do trabalho, um toque mais afetivo. (entrevistada 8)

Conseguem fazer e pensar várias coisas ao mesmo tempo, devido a ter que dar conta de várias atividades. (entrevistada 9)

Flexibilidade, sensibilidade e proatividade. As mulheres são menos queixosas e na minha experiência pessoal as mulheres têm mais

coragem para implementar mudanças no dia-a-dia. Elas têm mais coragem para mudar. (entrevistada 11)

Na liderança feminina, é apontada a preocupação com os servidores e suas circunstâncias pessoais; com o ambiente para que se torne agradável e humano e com trabalho em termos dos procedimentos adotados e dos resultados obtidos.

Sensibilidade na hora de pedir alguma coisa, ver o ser humano dentro do contexto. Levar em conta a vida pessoal dos servidores. Sensibilidade feminina quanto ao ambiente de trabalho: ser um local agradável e bonito, torna o ambiente bom. As pessoas se sentem bem, integradas. Promover alguma reunião social, comemorativa de resultados alcançados, datas importantes como aniversários, traz ótimas conseqüências, esta é uma visão feminina. Esta visão extrapola aquele ambiente de trabalho árduo e traz compensação. Se interessar, participar da vida das pessoas. Ter uma preocupação em ter envolvimento, amizade. Conviver socialmente, extrapolar o ambiente de trabalho, tornar o ambiente leve. O dia passa rápido, sem peso. (entrevistada 2)

Desta forma, características como flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade, “nós” no lugar do “eu”, mostram um emergente estilo feminino de liderança. Esta nova liderança, conforme postula Carreira (2001), caracteriza-se por fomentar a participação, compartilhar poder e informação, realçar o valor das equipes de trabalho, compartilhando objetivos e compromissos. O poder é exercido pela habilidade interpessoal e não pela posição que ocupa. A comunicação envolve maior interação, expressão das emoções, verbalização, comunicação mais calorosa, coesão, contato físico e disponibilidade de compartilhamento de informações.

A psicologia junguiana, cita as características masculinas, que se baseiam na racionalidade, objetividade, ação, determinação, estruturação, construção concreta e domínio dos acontecimentos e problemas; já as femininas, na sensibilidade, emotividade, flexibilidade, intuição, receptividade, profunda comunicação e clara aptidão para dar sentido à ação.

Ao considerar as especificidades do poder feminino, é mencionado por Lipovetsky (2000) que as mulheres que exercem funções de direção teriam uma preferência por um modelo de gestão mais colegiada que os homens e levariam mais em conta a dimensão humana dos problemas. Destaca que estas

apresentam vontade de dividir o poder, esforço de valorizar as pessoas, sensibilidade para as relações interpessoais.

A autora cita que, embora as mulheres tenham qualificações semelhantes aos homens, facilitando a que assumam em maiores proporções níveis mais elevados de hierarquia, estão mais voltadas a conseguir resultados, sendo que o poder é um meio e não um fim em si mesmo. Os cargos de responsabilidade política têm maior significado, pois são exercidos em favor do bem comum.

4.3.5 Avaliação das características pessoais de liderança

Esta categoria resulta da auto-avaliação das entrevistadas de sua própria atuação como líder, sendo possível constatar pelas respostas obtidas, que há uma constante reflexão sobre seus comportamentos e repercussões. Colocaram suas idéias de forma consistente e enfática, demonstrando possuir autocrítica e consciência de seu modo de funcionar.

Sou decidida, mandona, corajosa e ao mesmo tempo sou compassiva. Posso entender a falha dos liderados e não vou deixar de exigir a mudança de comportamento. Sempre procurei na minha atividade ter uma posição de liderança intelectual frente aos liderados, para que eles pudessem ter a confiança em mim. O fato de ser transparente cria no outro uma confiança. Ouço os argumentos e ponderações dos outros, se estiver convencida posso mudar sua posição. (entrevistada 1)

Gosto de dar liberdade para as pessoas, não gosto de impor. As pessoas são muito qualificadas. Dou as diretrizes e as pessoas vão apresentar os resultados. (entrevistada 4)

Acho que transmito segurança, firmeza de posições. Procuro ser comunicativa e receptiva às ponderações das pessoas que trabalham comigo. Evito ser radical, me preocupo muito com isso. Presto atenção nas coisas. (entrevistada 7)

Observa-se, na grande maioria, uma fala entusiasmada de sua atuação como líder, ressaltando as vivências, obtidas com o grupo, com orgulho do trabalho realizado. Segundo relatos, estas conquistas surgem como resultado de um trabalho conjunto, construído com os servidores. Nota-se, no entanto, que

entrevistadas assumem diferentes formas de liderar, de acordo com suas características de personalidade, tendendo a agir de modo mais diretivo, participativo ou delegado, havendo variação no grau de envolvimento na operacionalização das tarefas.

Acho importante contagiar a equipe com os sonhos, para que trabalhem como equipe. Não sou mais do que ninguém. Hierarquicamente sou juíza, mas faço parte da equipe de trabalho, que persegue um ideal único. Em síntese, eu não tenho subalternos, tenho parceiros de trabalho. Afinal somos todos advogados, atuando no âmbito do direito público, dando soluções, na busca de reestruturações da nossa sociedade. (entrevistada 5)

Esforço no sentido de ter habilidade para lidar com todos. Não só com a tarefa, mas com a convivência com todos. Considerar as habilidades que o trabalho humano envolve: habilidade com as pessoas, capacidade de comunicação, extroversão, chamar a pessoa para perto, ter proximidade e muito afeto. (entrevistada 6)

Salienta-se a preocupação das magistradas em estabelecer o diálogo, mediante um relacionamento transparente, onde a confiança é o elemento essencial para que haja flexibilidade e trocas significativas que levem o grupo tornar-se uma equipe, se colocando como mais um elemento desta equipe, voltada ao atendimento de um mesmo objetivo.

Nunca faço nada sem ouvir a opinião dos servidores. Procuo decidir em conjunto, mas há momentos em que a decisão deve ser solitária mesmo, saber decidir e ter sensibilidade para decidir, inclusive agradando ou desagradando. (entrevistada 2)

Considero-me proativa, gosto de implementar mudanças. Tenho facilidade no contato com as pessoas, em lidar com o novo. Trabalho muito a questão do reconhecimento. Reconhecer o trabalho que foi feito, não só dar o *feedback*, mas para motivar e valorizar o trabalho. Estimulo a criatividade das pessoas que estão na minha volta, a dar opiniões. Vários projetos foram realizados, por iniciativa das pessoas que estão comigo. (entrevistada 11)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste capítulo é examinar o processo de pesquisa desde sua elaboração até os dados obtidos e, a partir disso, apresentar algumas conclusões a respeito da temática pesquisada. A liderança feminina das magistradas na prática jurídica da Justiça Federal da 4ª Região foi o tema central deste trabalho e os fatores intervenientes que corroboraram para o desenvolvimento destas lideranças.

Com este estudo, se pretendia identificar o perfil de liderança das juízas no exercício do cargo, verificando aspectos propulsores e restritores, bem como especificidades do gênero feminino no desempenho profissional. Algumas questões sempre inquietaram e instigaram este estudo, desde o início, como verificar se o exercício da magistratura demanda atributos de liderança, conhecer mais como se forma e é exercida esta liderança, bem como identificar quais aspectos intervêm no desempenho profissional e pessoal destas mulheres.

Além disso, o estudo pretendia provocar uma reflexão e um entendimento multidisciplinar, enfocando a temática sob o prisma da sociologia, da administração e da psicologia, num esforço para a compreensão das diferentes e complementares abordagens da liderança, que o exercício da magistratura federal enseja, na atualidade.

Inicialmente, trouxeram-se para reflexão os aspectos conceituais sobre a liderança, sua evolução histórica e características de liderança feminina. Posteriormente, nos voltamos às características do universo feminino: a inserção da mulher no mercado de trabalho, o ingresso na magistratura e na prática jurídica e aspectos da subjetividade feminina.

Mediante a análise dos resultados obtidos nas entrevistas, podemos chegar a algumas conclusões, sendo que, em atendimento ao objetivo de analisar os

fatores influenciadores na construção da vida profissional e na formação de liderança das entrevistadas, constatou-se a presença dos papéis desempenhados pelas figuras parentais, das lições aprendidas com a família e com figuras de autoridade ou colegas, e, ainda, das características de personalidade das magistradas.

A figura paterna determinou uma influência marcante na construção da vida profissional das entrevistadas, bem como assumiu um papel relevante como um modelo identificatório positivo na formação de atributos de liderança.

O pai aparece como principal exemplo, influenciando desde a escolha da área de atuação até a carreira a ser seguida, sendo percebido como modelo valorizado, com capacidade de prospectar, de ter visão estratégica e ambição para o crescimento e o autodesenvolvimento, na busca de maior autonomia, estabilidade e realização profissional.

As magistradas, em sua maioria, demonstraram ter adquirido do pai o gosto e o reconhecimento do valor e significado do trabalho, bem como ter aprendido com ele valores e características de liderança, principalmente relativas ao trato interpessoal e à condução de conflitos.

A mãe, conforme relatado pela maioria das entrevistadas, embora talentosa e inteligente ficou restrita ao ambiente doméstico, porém com limitada autonomia, liberdade e oportunidade de escolhas. A figura materna surge, então, como importante modelo identificatório negativo, pela antítese, evidenciada pelo nível elevado de inconformidade, insatisfação e frustração com relação a sua vida profissional.

No entanto, a mãe, devido ao fato de possuir adequada autocritica sobre sua situação e possibilidades, provocou nas filhas a reflexão capaz de produzir mudanças nas crenças e valores, necessárias para o estabelecimento de um projeto de investimento no crescimento e autodesenvolvimento que visasse à realização pessoal e profissional, rompendo, assim, com o estereótipo atribuído à

mulher-esposa-dona-de-casa-mãe-de-família, determinando a construção de um destino diverso do materno.

As entrevistadas buscam, principalmente, no ambiente familiar e nas figuras parentais, subsídios que vão respaldar a sua maneira de agir, aprendendo, pela observação, importantes valores e lições de liderança, como a necessidade de superação das limitações, investindo no autoconhecimento e no desenvolvimento pessoal e profissional.

Além disso, foi referido pelas entrevistadas que a educação e criação dos filhos, mediante a vivência prática, também pode funcionar como aprendizado de liderança, servindo como um laboratório na arte de influenciar e conduzir as pessoas, dar diretrizes, saber quando intervir e estabelecer os limites necessários.

Desta forma, vários atributos requeridos do líder foram aprendidos com a família, como: confiabilidade, respeito, humildade para reconhecer os erros, responsabilidade com os compromissos assumidos, proatividade, otimismo, capacidade para tomar decisões, ser político e ético no trato com as pessoas.

Na falta de modelos no âmbito familiar, surgem ainda, chefes ou colegas que fornecem informações e exemplos que vão servir como modelos, influenciando na maneira de ver as situações, na postura adotada e no estilo de liderar o grupo de trabalho.

As características pessoais como determinação, objetividade, dinamismo, inteligência e persistência, associadas à disciplina pessoal e definição de metas, se mostraram de fundamental importância na formação e êxito profissional.

Por outro lado, a ocorrência de alguns fatores externos como a perda de pessoa importante ou dificuldades financeiras, também pôde impulsionar a busca por melhores condições de trabalho, de vida e de autodesenvolvimento. As limitações, neste caso, funcionaram como propulsoras da vida profissional, sendo superadas várias restrições, desde limitações emocionais, orgânicas, econômicas

e sociais, estabelecendo novas possibilidades, enriquecendo e qualificando a vida das pessoas envolvidas.

No que diz respeito à trajetória profissional anterior e ingresso na carreira da magistratura, conforme relatado, a maioria das entrevistadas já trabalhava antes, tendo experiência em outros cargos públicos ou em escritório de advocacia, sendo uma característica presente em todas o grande investimento no estudo e a determinação para atingir as metas propostas, vislumbrando, assim, maior autonomia, crescimento e realização pessoal e profissional.

Embora as entrevistadas já tenham tido algum tipo de experiência profissional anterior, na fase inicial da carreira, se depararam com várias limitações: os conhecimentos não estavam, ainda, consolidados; não lidavam, na prática, com tramitação e prazos dos atos processuais; o elevado volume de processos; o tempo exíguo para atender às metas e a inexperiência na condução de audiências, principalmente àquelas que atuam em matéria criminal, onde a pressão e os riscos são maiores e os advogados testam mais os limites.

Neste início da carreira, algumas entrevistadas, perceberam atitudes discriminatórias, ocorrendo questionamentos, não habituais, por serem mulheres, porém pouco significativas e que cessaram tão logo estas se posicionaram de forma firme e segura, não se configurando numa dificuldade adicional.

Foram salientados alguns comportamentos que servem como facilitadores nesta etapa, quais sejam: buscar novas informações, pedir auxílio de algum colega e aprender com a experiência dos advogados, sendo necessário, para isso, ter humildade, para reconhecer os erros e limitações; tolerância às frustrações e disponibilidade de aprender, investindo no autodesenvolvimento.

Além disso, as entrevistadas apontaram que o exercício do cargo demanda um novo perfil de magistrado, com exigências relacionadas às habilidades interpessoais, necessitando desenvolver as seguintes capacidades: entender, avaliar, discernir; impor limites com firmeza; ter empatia e sensibilidade

administrar conflitos; ouvir sugestões, questionamentos e críticas; saber tomar decisões, adotando uma postura política e ética. O novo magistrado assume o papel de mediador e conciliador, além de julgador.

A carreira da magistratura é vista pelas entrevistadas como muito profícua, pois possibilita o crescimento pessoal, a progressão na carreira, o aprimoramento intelectual e o aprendizado constante, sendo estimulados a troca de experiências, o convívio e a participação em comissões, projetos especiais e em cursos, como docente.

A gratificação e reconhecimento são vivenciados desde a aprovação no concurso, que se caracteriza pela alta concorrência e complexidade técnica e pelo exercício profissional pelo significado do trabalho em si, grau de poder e representação.

Quanto à progressão, algumas entrevistadas referem que, se esta exige mudança de cidade, pode haver um certo desconforto, podendo em alguns casos, ser recusada, por impor mudanças indesejadas pelas magistradas, que acabam optando por não progredir na carreira, não assumindo a titularidade, permanecendo como substitutas.

Os desafios e limitações impostos pela carreira referem-se à administração da carga horária de trabalho e ao elevado volume de processos, sob jurisdição, sendo um enorme desafio conciliar o tempo entre a profissão, ações de aperfeiçoamento e vida pessoal.

O aspecto da carreira que foi revelado como mais restritor foi relativo à representatividade do poder e a perspectiva pública que o cargo enseja, gerando um importante estereótipo cultural que vai interferir nos indivíduos quanto a: maneira de ser, postura adotada, locais que frequenta, vestimenta, relacionamentos e papéis que desempenha.

Conciliar a vida profissional e pessoal resulta de vários aspectos da vida das entrevistadas, como a estrutura familiar constituída, número de filhos, pessoas

de apoio, diversidade de papéis a desempenhar, situação sócio-econômica, bem como de características pessoais, valores e crenças relativas ao trabalho, à família, saúde e ao lazer.

Assim, percebe-se que algumas conseguem priorizar tempo para o seu próprio bem-estar, cuidando da saúde, relaxando e tendo vida social, podendo dedicar-se de forma mais tranqüila para a família e para o trabalho. Outras, no entanto, buscam corresponder às intensas demandas, sem muitas alternativas para um equilíbrio maior, devido à sobrecarga de papéis e exigências, ocasionando um prejuízo à sua qualidade de vida.

Além disso, mesmo quando obtêm a ajuda necessária, apresentam sentimentos de insuficiência e culpa, pelo desejo de poder atender de forma mais satisfatória algum aspecto de sua vida familiar, havendo um questionamento sobre as conseqüências das ausências ou, ainda, se atribuindo responsabilidade por dificuldades experimentadas pelas pessoas que lhe são importantes.

As restrições à vida pessoal são marcantes no que se refere ao desempenho dos papéis naturais da vida, como ser namorada, esposa, mãe, filha, amiga, vizinha, etc, havendo muitos rótulos e esteriótipos que limitam o pleno exercício das individualidades, interação com as outras pessoas, com direito a acertos e erros, sem cobranças e exigências em função de sua atuação profissional.

Quanto ao aspecto de a carreira da magistratura demandar liderança, nos relatos das entrevistadas é evidenciado que este é um importante atributo para o juiz, sendo salientada a relevância com que este papel é assumido para o êxito profissional e alcance das metas do grupo de trabalho e, conseqüentemente, da missão da organização.

Ao assumir a liderança, conforme referido, o juiz se coloca de forma atuante e proativa, transmitindo uma imagem que reflete sua filosofia, crenças e valores, influenciando e conduzindo as pessoas a convergir para objetivos comuns, o que

repercuta nos resultados alcançados, no clima do ambiente de trabalho, físico e emocional, e na cultura institucional.

Dentre os comportamentos apresentados que caracterizam esta liderança citam: investimento em projetos de melhoria dos processos de trabalho, informatização, aproveitamento das diferenças individuais na distribuição das tarefas, capacitação dos servidores e possibilitar espaços para o diálogo, as trocas de experiências, sugestões e críticas, onde a criatividade e a iniciativa são valorizadas, reconhecidas e recompensadas de forma efetiva.

A maneira de conduzir o trabalho, o nível de satisfação e qualidade de vida das pessoas envolvidas, o produto gerado, a filosofia e política de atendimento ao público interno e externo e a forma de conduzir as audiências vão demonstrar se esta liderança foi assumida ou não, repercutindo no funcionamento do grupo e na imagem que este transmite da unidade, e, em última análise, da instituição como um todo.

As habilidades interpessoais são consideradas, pelas entrevistadas, como características relevantes ao líder no exercício da magistratura, dentre elas destacam: aceitar e reconhecer os erros, seus e dos outros, estabelecer a confiança, mediante um relacionamento aberto e transparente, transmitindo segurança e tolerância, flexibilidade, percepção das diferenças individuais, empatia e adequada autocrítica. O líder na prática jurídica da magistratura, segundo apontam as entrevistadas, deve apresentar sempre uma postura coerente, estável e imparcial.

Além disso, a capacidade de estabelecer uma comunicação interpessoal eficaz é apontada como essencial à prática diária do líder, mantendo o grupo motivado e coeso, num compromisso compartilhado. Neste aspecto, salientam a importância da capacidade de ouvir, da abertura ao diálogo e troca de idéias, da capacidade de estimular e incentivar as pessoas a participar da discussão dos assuntos inerentes ao setor e se comprometerem com as alternativas encontradas e com os resultados obtidos.

Os principais aspectos lembrados com relação à eficácia do trabalho são associados ao relacionamento com o grupo de trabalho, onde se salienta a importância de que o líder na magistratura estabeleça um vínculo de proximidade, sem barreiras na interação, mantendo os papéis de cada um, aproveitando os potenciais e valorizando a diversidade, provocando o desejo de colaboração, pelo convencimento, considerando a forma de falar com as pessoas e seus sentimentos, onde a subordinação está implícita na relação, não precisando ser imposta.

O relacionamento é priorizado e a participação é incentivada, fortalecendo o espírito de equipe quando o magistrado dá as diretrizes e participa ativamente do dia-a-dia do trabalho, toma ciência dos processos empregados e das dificuldades sentidas e não delega tudo ao diretor de secretaria, que, segundo apontam as entrevistadas deve ser um representante deste líder, tendo uma sintonia na forma de pensar e agir, assumindo uma conduta compatível.

Desta forma, o papel do magistrado como líder é percebido e reconhecido como fundamental na participação e resultados da equipe de trabalho, desmistificando a visão do juiz distante, restrito aos aspectos técnicos e jurídicos do cargo.

As características de liderança feminina destacadas referem-se à maior sensibilidade no trato com as pessoas, sendo percebidas como mais conciliadoras, solidárias, compreensivas, tolerantes e flexíveis. Estas características são relacionadas à condição da mulher de ser mãe de família, o que segundo os relatos, influi no jeito de falar, na consideração pelo momento de vida e possibilidades das pessoas, sendo cuidadora, integradora e afetiva, facilitando, com isso, o acesso às pessoas, a receptividade e a aceitação.

Ao mesmo tempo, são percebidas como mais intuitivas, criativas, proativas e ousadas, capazes de ter coragem para implementar mudanças, tendo dinamismo para administrar várias coisas ao mesmo tempo. Na visão das entrevistadas, as mulheres denotam uma preocupação com os procedimentos

adotados e não só com os resultados e, ainda, considerando importante que o ambiente seja agradável e humano, promovendo reuniões sociais e celebração de resultados alcançados e datas importantes, sendo mencionado que esta é uma visão feminina e forma de tornar o trabalho mais gratificante.

Ao se considerarem as diferentes respostas e personalidades, que caracterizam o jeito de liderar de cada entrevistada, pode-se verificar que todas apresentam esforço e autocrítica para dar o melhor de si, revelando três aspectos comuns, quais sejam: a busca de autoconhecimento, de desenvolvimento pessoal e profissional e a valorização das vivências e conquistas obtidas na equipe, denotando orgulho e gratificação pelo trabalho conjunto realizado.

Assim, mediante o desenvolvimento desta pesquisa, foi possível analisar os fatores influenciadores na construção da vida profissional e na formação de liderança; identificar o desenvolvimento da carreira das magistradas e suas peculiaridades; descrever a administração do conflito entre as demandas da vida pessoal e profissional; identificar as características de liderança feminina, apresentadas pelas magistradas no desempenho de suas atribuições, na atualidade, atendendo aos objetivos propostos neste estudo.

Concluindo, pretende-se, com o presente estudo, oferecer uma contribuição à reflexão no que tange aos atributos de liderança que permeiam o exercício da magistratura na prática jurídica, numa perspectiva de valorização das pessoas e de resultados positivos a todos os agentes envolvidos: juízes, servidores, organização e sociedade.

Finalmente, a partir deste estudo, pode-se indicar outros aspectos que poderiam ser aprofundados em futuras pesquisas, quais sejam: Os filhos destas magistradas se espelham na postura e realização das mães para definirem suas escolhas profissionais? Como os maridos vêem as mudanças de papéis na constituição e funcionamento das famílias? Os juízes homens e os subordinados têm a mesma percepção sobre a maneira de liderar das mulheres?

Ainda, de forma mais abrangente, poderia ser estudado como será a magistratura no futuro, considerando que as exigências da sociedade moderna são cada vez maiores e que, atualmente, o exercício da magistratura já evidencia atributos para atuação nos papéis de julgador, conciliador e mediador.

Além disso, o estudo poderia investigar como a sociedade, em constante transformação, vai acolher e se relacionar com o indivíduo que ocupa um cargo de poder e representatividade como a magistratura, sem engessá-lo. E, por outro lado, como estes magistrados lidariam com o aumento das exigências, sem o prejuízo do empobrecimento pessoal e isolamento social?

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança. Administração do Sentido.** São Paulo: Atlas. 1994.

BLEICHMAR, Emilce Dio. **O Feminismo Espontâneo da Histeria.** Porto Alegre: Artes Médicas. 1988.

CARREIRA, Denise. AJAMIL, Menchu. MOREIRA, Tereza (orgs). Mudando o Mundo: A Liderança Feminina no Século 21. São Paulo: Rede Mulher de Educação. 2001.

D'ANDREA, Flavio Fortes. **Desenvolvimento da Personalidade.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 1996. 12ª edição.

DAVIS, Keith, Newstrom, John W. **Comportamento Humano no Trabalho.** São Paulo: Pioneira. 2002. Vol 1

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2d. Editora Campus.

COOPER, Cary L.; LEWIS, S. **E agora, Trabalho ou Família?** São Paulo: Tâmis. 1988.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática.** São Paulo: Atlas. 2002.

FREITAS, Vladimir Passos. **Justiça Federal - Histórico e Evolução no Brasil.** Curitiba: Juruá. 2004.

FREITAS, Vladimir Passos; FREITAS, Dario Almeida Passos. **Direito e Administração da Justiça.** Curitiba: Juruá. 2006.

FREUD, Sigmund. Obras Psicológicas Completas. Rio de Janeiro: Imago, 1980.

GARDNER, John W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record. 1990.

GIL, A. Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas. 1999.

KEHL, Maria Rita. **A mínima diferença: masculino e feminino na cultura**. Rio de Janeiro: Imago. 1996.

LACROIX, Xavier (org.) **Homem e mulher: a inapreensível diferença**. Rio de Janeiro: Vozes. 2002.

LIPOVETSKY, Gilles. **A terceira mulher. Permanência e revolução do feminino**. São Paulo: Companhia das Letras. 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura. 2000. 3ª edição.

MOTTA, Paulo Roberto. **A Ciência e a Arte de ser Dirigente**. Rio de Janeiro: Record. 1996. 7 ed.

MURARO, Rose Marie. **A Mulher no Terceiro Milênio**. Rio de Janeiro: Record, Rosa dos Tempos, 1997. 5 ed

OLIVEIRA, Rosiska Darcy . **Elogio da diferença**. São Paulo: Brasiliense. 1999.

PAULSEN, Leandro. **Justiça federal: propostas para o futuro**. Porto Alegre: Liv. Do Advogado. 1996.

PERROT, Michelle. **Mulheres Públicas**. São Paulo: UNESP. 1998.

RAGO, Margareth. **Do Cabaré ao Lar. A Utopia da Cidade Disciplinar: Brasil 1890-1930**. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1997. 3ª edição.

SOUTO, Cíntia Vieira; TORRE, Márcia de la; SANSEVERINO, Patrícia (orgs.) **Olhar Feminino. Histórias de Vida do Ministério Público do Rio Grande do Sul.** Vol.II, Procuradoria-Geral de Justiça, Memorial do Ministério Público. Porto Alegre. 2005.

STREY, Marlene. **A Construção do Projeto Profissional das Mulheres.** Dissertação de Mestrado - Mestrado em Psicologia Social e da Personalidade. PUCRS, Porto Alegre.1990.

RECH, Carla Regina Nedel. **O Papel do Imaginário no Desenvolvimento das Lideranças Femininas.** Dissertação (Mestrado em Administração) PPGA, Escola de Administração, UFRGS, 145p. Porto Alegre. 2001

TESSLER, Marga Inge Barth. **Administração da Justiça: Judiciário, Gerência e Liderança.** Artigo para a disciplina de Formação de Lideranças - Mestrado, FVG.

VIANNA, Luiz Weenneck; CARVALHO, Maria Alice Rezende; MELO, Manuel Palacios Cunha; BURGOS, Marcelo Baumann. **Corpo e Alma da Magistratura Brasileira.** Rio de Janeiro: Revan. 1997. 2ª edição.

ZIMERMAN, David E; COLTRO, Antônio Carlos Mathias. **Aspectos Psicológicos na Prática Jurídica.** Campinas: Millennium. 2002.

ZIMERMAN, David E. **Fundamentos Psicanalíticos. Teoria, técnica e clínica.** Porto Alegre: Artmed. 2006. 2ª edição.

Jornal Valor Econômico de 27/07/2005.

YIN, ROBERT k. Estudo de Caso: planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman. 2001.

7 ANEXOS

Pesquisa: A liderança feminina das magistradas na prática jurídica

Roteiro de Entrevista

Dados de identificação

Nome:	Formação:
Idade:	Estado civil:
Profissão do Cônjuge:	Formação:
Profissão do Pai:	Formação:
Profissão da Mãe:	Formação:
Nº de filhos:	Idade:

Perguntas

1. Que fatores ou modelos influenciaram sua vida profissional?
2. Como foi sua trajetória profissional/desenvolvimento da carreira?
3. No seu entender o Juiz é um Líder? Justifique.
4. Quais são as características de liderança empreendidas por um líder?
5. Quais são as características de liderança específicas utilizadas pelas mulheres?
6. Quais são as suas características pessoais de liderança?
7. O que aprendeu sobre liderança com a família?
8. Quais foram os maiores desafios, limitações e oportunidades no desempenho da magistratura?
9. Como foi conciliar a vida profissional e a pessoal?



O prefeito de Porto Alegre, Raul Pont, o ministro do STF Costa Leite e o procurador regional-chefe da República, Carlos Eduardo Thompson Flores Lenz, passam o termo de posse para que a presidente assume

Orgulho e compromisso

O Plenário do TRF lotou, em 20 de junho, durante a solenidade de posse dos novos dirigentes da Corte. Autoridades e familiares aplaudiram a transmissão dos cargos aos juízes Ellen Gracie Northfleet (presidente), Teori Albino Zavascki (vice-presidente), Manoel Volkmer de Castilho (corregedor-geral) e Vladimir Freitas (diretor da Revista).

Depois de fazer uma profissão de fé no Judiciário, dizendo ter orgulho de integrá-lo, a presidente traçou um perfil da Justiça Federal de 1ª e 2ª graus, que enfrenta com eficiência os desafios dos novos tempos.

página central

JORNAL DO TRF4ª REGIÃO Nº5 OUTUBRO/1997



O ministro do TST Almir Pazzianotto, o presidente do STJ à época, Romildo Bueno de Souza, o vice-governador do RS, Vicente Bogo, a presidente do TRF, Ellen Gracie Northfleet, o prefeito de Porto Alegre, Raul Pont, e o ministro do STF Costa Leite integraram a mesa de autoridades, também composta pelo procurador regional-chefe da República na 4ª Região, Carlos Eduardo Thompson Flores Lenz, e a conselheira federal da OAB Cléa Ana Maria Carpi da Rocha

JORNAL DO TRF4ª REGIÃO Nº5 OUTUBRO/1997

TROCA DE COMANDO NOS FOROS FEDERAIS

A Justiça Federal da 4ª Região deu posse, no início deste mês, aos novos diretores e vice-diretores de Foro nos três estados do sul do país. As cerimônias ocorreram nas capitais sob a coordenação do presidente do TRF, juiz Teori Zavascki.

No dia 2, em Porto Alegre, as juízas federais **Maria Helena Rau de Souza** e **Ana Paula De Bortoli** foram empossadas como diretora e vice-diretora, respectivamente, da Seção Judiciária do Rio Grande do Sul. O juiz federal José Paulo Baltazar Junior transmitiu o cargo de diretor à sua sucessora em solenidade realizada na sede do Foro da SJ/RS.

No dia 3, os juízes federais Otávio Roberto Pamplona e Sebastião Ogê Muniz assumiram a direção e a vice-direção do Foro da Seção Judiciária de Santa Catarina, em solenidade no Auditório da Justiça Federal. Foi a primeira visita ao Estado de Zavascki – catarinense de Faxinal dos Guedes – depois de sua posse como presidente do TRF (matéria na página central). Pamplona substituiu o juiz federal Celso Kipper, de quem foi vice-diretor



RIO GRANDE DO SUL

SANTA CATARINA

PARANÁ

na gestão iniciada em janeiro do ano passado.

Já no dia 4, os juízes federais Fernando Quadros da Silva e Nicolau Konkel Jr. tomaram posse nas funções de diretor e vice-diretor do Foro da Justiça Federal do Paraná. A cerimônia foi realizada na sede da Administração do Foro, em Curitiba. Quadros da Silva substituiu Dirceu de Almeida Soares, promovido por merecimento a juiz do TRF (matéria na página 3).

JORNAL DO TRF 4ª REGIÃO Nº 28 JULHO/2001



Desembargadora Marga Tessler (C) é a nova vice-presidente da corte

JORNAL DO TRF 4ª REGIÃO Nº 39 ABRIL- JUNHO/2003



"A decisão tomada pelo Senhor Presidente da República representa o reconhecimento ao trabalho desenvolvido na TRF 4ª Região e à elevada qualificação jurídica. Antecipamos nossos votos de pleno êxito no STF, marcando de forma notável um fato histórico e relevante para o país, como primeira mulher a chegar ao elevado cargo."
Alberto André - Presidente do Conselho Deliberativo
Ercy Pereira Torma - Presidente da Diretoria Executiva
Associação Riograndense de Imprensa - Porto Alegre



O telegrama de uma pioneira para outra:
 Imensamente feliz cumprimento Vossa Excelência pelo seu filho Sr. Presidente da República. Contudo tenho mais esperança ver uma mulher na Presidência da República. Quando for concurso para juiz de justiça em 1946 tive meu pedido indeferido. Já não gostei. Fiz concurso há aproximadamente 20 anos de época oprimadora. Ser juiz de justiça do Brasil. Fui nomeada em todos os níveis civis e militares. Mas a Presidência não foi apresentada com 83 anos de idade sendo para mim que faltar. Sou ginecista da Porto Alegre. Não tenho mais esperança e hoje obtive uma menção que permitiu ao país e já está formado em Direito. Completará o que sempre foi uma conquista à posse de V. Excia. se Deus permitir. Agradeço para cumprimentar Dr. Colletti que conheci no Rio Branco Chile quando há aproximadamente 40 anos.
Isabel Remacle dos Santos

"Com grande alegria recebi a notícia da nomeação, no Brasil, da primeira mulher ministro do STF. É realmente uma honra e um incentivo para as novas gerações de mulheres, que vivem em um tempo próximo, possa ser não um sonho, mas uma realidade."
Marta E. Barreto de Sobalbery
Ministra do Tribunal de Família - Montevideo - Uruguai



"Eu estou muito feliz em parabenizá-la por essa maravilhosa indicação. Fiquei orgulhoso em tê-la encontrado na biblioteca do Congresso (dos EUA) em março passado. Você é calma, inteligente e tem uma personalidade muito encantadora. E, agora, é a primeira mulher na Suprema Corte do seu país! Nós todos devemos celebrar esta revolução."
Nur Yeşil
Reitora da Universidade de Istambul
Turquia



"Em nome do Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da UFRgs, gostaria de cumprimentá-la por sua indicação para ocupar um vago do STF. É com alegria e orgulho que vemos nosso ex-aluna ser galgada à mais alta corte brasileira, na qual, temos certeza, imprimirá sua sensibilidade antropológica."
Professor Ruben George Oliven
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da UFRgs - Porto Alegre



"Sua vitória, naturalmente, é vitória de todas nós. Finalmente, teremos uma nossa representante na mais alta magistratura do país. Tenha certeza de que, com sua capacidade de estudo, de trabalho, honradez e atrezo, você bem servirá à Suprema Corte e, em consequência, estará consagrando a inteligência e capacidade da mulher profissional!"
Lucia Valle Figueiredo
Professora de Direito da USP - São Paulo



"Eu fiquei encantado em saber que o presidente Cardoso a nomeou para a Suprema Corte. Você é mais do que qualificada. Desejo-lhe boa sorte no processo de confirmação."
Norman Dorsan
Diretor da Faculdade de Direito da Universidade de Nova Iorque
USA



"São notícias maravilhosas. Eu estou muito feliz por você. Esta é realmente uma ocasião histórica."
Arlene Paché - Presidente da Associação Internacional das Mulheres Magistradas

TRIBUNAL ELEGE SEUS NOVOS DIRIGENTES

O Pleno do TRF 4ª Região elegeu em 25 de abril os integrantes da gestão que administrará a corte até junho de 2003. Para a Presidência, foi escolhido o juiz Teori Albino Zavascki. Ele será o sétimo magistrado a assumir o cargo desde a instalação do tribunal, em 1989. O vice-presidente eleito é o juiz Nylson Paim de Abreu e, para a Corregedoria-Geral, foi apontado o nome da juíza Sílvia Maria Gonçalves Goraieb. O vice-corregedor-geral será o juiz Vilson Darós.

Juntamente com os quatro, a juíza Maria Lúcia Luz Leiria comporá o Conselho de Administração, cujos suplentes serão os juizes Elcio Pinheiro de Castro e Virgínia Scheibe. Os novos dirigentes tomarão posse no dia 21 de junho. Zavascki substituirá o juiz Fábio Bittencourt da Rosa na direção da instituição.



Sílvia Maria Gonçalves Goraieb é natural de Cachoeira do Sul (RS) e graduou-se em Ciências Jurídicas e Sociais pela Faculdade de Direito da Ufrgs, com pós-graduação em Direito Processual Civil pela Universidade de Lisboa.

A juíza atuou como advogada entre 1972 e 1980, ano em que iniciou sua carreira na magistratura como juíza do trabalho substituta. Ela permaneceu no Judiciário trabalhista até 1987, quando assumiu o cargo de juíza federal. Foi empossada como integrante do Tribunal Regional Federal da 4ª Região em dezembro de 1994 e atualmente é a presidente da 4ª Turma da corte.

JORNAL DO TRF 4ª REGIÃO Nº 26 ABRIL-MAIO/2001

Trajetória na magistratura federal

Maria Lúcia Luz Leiria é natural de Porto Alegre e graduou-se pela Faculdade de Direito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Ufrgs) em 1970. Advogou até 1980, quando passou a exercer o cargo de pretora na capital gaúcha. Foi procuradora do Estado do RS de 1985 a fevereiro de 1988, quando ingressou na magistratura federal, tornando-se juíza titular em 1991. Atuou em Porto Alegre e, em substituição, nas varas federais de Uruguaiana, Santa Maria, Rio Grande, Passo Fundo, Chapecó, Joaçaba e Criciúma, bem como na Direção do Foro da Seção Judiciária do RS e em outras varas da capital gaúcha. Em 1994, foi promovida a desembargadora do TRF. Mestre em Direito pela Universidade do



Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), de São Leopoldo (RS), a atual presidente da corte frequenta o curso de Doutorado em Direito da mesma instituição. Foi presidente da 5ª Turma do Tribunal de 1997 a 2000 e da 1ª Turma, especializada em matéria trabalhista e tributária, desde a metade de 2001 até assumir a vice-presidência, em junho de 2005. Coordenou o Programa de Estágio do TRF e, entre 2003 e 2005, dirigiu a Escola da Magistratura (Emagis) da corte. É professora da Escola Superior da Magistratura Federal (Esmafe) do RS e autora do livro "Direito Previdenciário e Estado Democrático de Direito - Uma (re) Discussão à Luz da Hermenêutica". Foi condecorada pelo Exército com a Medalha da Ordem do Mérito Militar, no grau Comendador, com a Medalha do Pacificador e com o Diploma de Colaborador Emérito do Exército.

JORNAL DO TRF 4ª REGIÃO Nº 55 SETEMBRO/2006