

## Liderança para o judiciário: contribuições dos estudos organizacionais

Leadership for the judiciary: contributions of organizational studies

**Sadraque Oliveira Rios<sup>1</sup>**

(Escola de Magistrados da Bahia - Brasil)

**Vera Lúcia Peixoto Santos Mendes<sup>2</sup>**

(Universidade Federal da Bahia – Brasil)

**Sumário:** 1 INTRODUÇÃO. 2 LIDERANÇA: UM CONCEITO MULTIFACETADO. 3 O JUDICIÁRIO E OS DESAFIOS DE LIDERANÇA: CONTRIBUIÇÃO DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS. REFERÊNCIAS.

**Resumo:** Este trabalho, cuja metodologia é a revisão bibliográfica, busca apresentar a importância dos estudos sobre liderança para o Judiciário brasileiro contemporâneo. Como ponto de partida, apresenta-se uma contextualização teórica de alguns significativos autores da temática "liderança" a partir do arcabouço das produções em Estudos Organizacionais; em seguida, o tema "liderança" é analisado na perspectiva de gestão da atividade-meio no Judiciário; finalmente, são tecidas algumas considerações finais, em que se reforça a pertinente contribuição dos Estudos Organizacionais para a reforma administrativa do Judiciário, sobretudo com a temática "liderança".

**Palavras-chave:** Estudos Organizacionais. Liderança. Reforma do Judiciário. Gestão de pessoas.

**Abstract:** This work, whose methodology is the bibliographical review, seeks to present the importance of studies on leadership for contemporary Brazilian Judiciary. As a starting point, we present a theoretical contextualization of some significant authors of the topic "leadership" from the framework of the productions in Organizational Studies; then the topic "leadership" is analyzed in the perspective of management of the activity-middle in the Judiciary; Finally, some final considerations are woven, reinforcing the pertinent contribution of the Organizational Studies to the administrative reform of the Judiciary, especially with the theme of "leadership".

---

<sup>1</sup> Juiz de Direito do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. Doutor em Administração Pública e Governança pela Universidade Federal da Bahia. Membro do Comitê Executivo Estadual baiano do Fórum Nacional de Saúde do CNJ. Membro do Comitê Deliberativo da Câmara de Conciliação de Saúde – BA. Membro da Comissão Gestora de Atenção Integral à Saúde do Poder Judiciário do Estado da Bahia (Resolução no 207/2015 do CNJ). Membro do Comitê Gestor Local de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça da Bahia (Resolução no 240/2016 do CNJ). Juiz cooperador do NAT-JUS do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. Coordenador-Geral da Escola de Magistrados da Bahia. Editor da Revista Erga Omnes, da Escola de Magistrados da Bahia. Formador e Tutor da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam). E-mail: sadraque.rios@gmail.com. Currículo: <<http://lattes.cnpq.br/8206035902751925>>.

<sup>2</sup> Professora Titular da Universidade Federal da Bahia. Pós-Doutorado em Direito Internacional da Saúde pela Faculdade de Direito e Centro Hospitalar Universitário da Universidade de Nice Sophia Antípols (França, 2016), mestrado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (1994) e doutorado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (2000), com realização de Sandwich na University of Brighton - Inglaterra, Sanitarista e Advogada.

**Keywords:** Organizational Studies. Leadership. Reform of the Judiciary. People management.

## 1 INTRODUÇÃO

Burocrata, tecnicista, conservador, distante, solitário, profundo conhecedor das leis. Este é o retrato do juiz de ontem, cujo perfil atendia as necessidades sociais da época, extremamente centrada no utilitarismo e no império da lei (NOGUEIRA, 2009). No entanto, quando ingressa na magistratura, o juiz enfrenta desafios que extrapolam o Direito. Afinal, diante do vultoso número de processos a serem julgados, a necessidade e o dever lhe imputam atividade diversa daquela para a qual sua formação acadêmica o habilitou: a de administrar os meios necessários ao exercício da jurisdição.

De fato, à frente da vara<sup>3</sup>, da seção judiciária, de seu gabinete ou na presidência do tribunal, o magistrado administra recursos humanos e materiais, administra o tempo, delega atribuições e estabelece os procedimentos mais adequados para alcançar objetivos e o bom funcionamento de sua unidade jurisdicional (SILVA, 2006). Compreende-se, portanto, que a prestação jurisdicional abrange uma atividade-meio (gestão de pessoas, da tecnologia e dos processos de trabalho) e uma atividade-fim (impulsionamento das ações por meio dos despachos e decisões interlocutórias e os julgamentos por sentenças ou acórdãos).

Neste particular, Sirangelo (2009) destaca que o Judiciário brasileiro enfrenta uma atual crise de funcionalidade, porquanto o antigo modelo organizacional da instituição, suas práticas de gestão e os modos de exercer a atividade jurisdicional até aqui praticados se tornaram incapazes de responder às expectativas internas e externas.

Fundadas neste argumento, observa-se que os Estudos Organizacionais podem contribuir para o crescimento da disciplina nomeada de Administração Judiciária, cujo objetivo é oferecer respostas às questões que desbordam do conhecimento jurídico e buscam na interdisciplinaridade soluções para os problemas de gestão da atividade-meio.

Assim, segundo Silva, Laros e Mourão (2007), o estudo da atuação do gestor é indispensável para apreender a dinâmica organizacional, especialmente a maneira como se lida com as pessoas e se formam equipes de trabalho. E, no espectro de papéis atribuídos ao gestor, a liderança ocupa situação de destaque, pois, através dela dá-se o “processo de influência social em que o indivíduo é capaz de mobilizar o apoio e a ajuda de outros, para a realização de uma tarefa comum” (CHEMERS, 2000, p. 27 – tradução dos autores).

O Judiciário brasileiro, historicamente, limitou-se a confundir liderança com a autoridade decorrente da lei para o cargo do juiz - quando minimamente reconheceu a importância das atividades de gestão - ao passo que restringiu a gestão de pessoas e a formação de equipes à mera estrutura hierárquica e burocrática do serviço público. Contudo, um dos maiores desafios do Judiciário como organização é criar um ambiente de trabalho que motive os servidores, sendo a grande função do gestor trabalhar sua liderança para alcançar níveis de eficiência e estimular condutas proativas satisfatórias.

Este trabalho busca identificar nos Estudos Organizacionais, precisamente nas discussões sobre liderança, a necessária contribuição teórica ao Judiciário brasileiro na atualidade. Para tanto, este artigo, cuja metodologia é a revisão bibliográfica, divide-se em três partes (além desta introdução): uma contextualização teórica de alguns significativos autores da temática “liderança”, a partir do arcabouço das produções em Estudos Organizacionais; em seguida, o componente “liderança” é analisado na perspectiva de gestão da atividade-meio no Judiciário; finalmente, são apresentadas algumas considerações finais.

---

<sup>3</sup> Órgão judiciário de primeira instância.

## 2 LIDERANÇA: UM CONCEITO MULTIFACETADO

Para Amorim et al. (2009), o estudo sobre liderança nas organizações é desafiador pela complexidade de entendimentos, processos de implantação e influências tanto em relação aos gestores, como em relação às equipes de trabalho e todos que participam da organização.

Fiedler (1967 apud BERGAMINI, 1994a) assinala que a preocupação com a liderança é tão antiga quanto a própria história escrita. Invariavelmente, surgiu uma pluralidade de teorias e conceitos, alguns deles contraditórios, em torno dos quais se destacam as teorias dos grandes homens, as teorias relativas aos traços do caráter, as teorias ambientais, as teorias pessoa-situação, as teorias interação-expectativa e as teorias perceptuais e cognitivas (KETS DE VRIES e MILLER, 1990).

Cronologicamente, a sequência histórica dos estudos sobre liderança possui várias etapas, apresentando-se, neste artigo, as quatro principais enunciadas por Bergamini (1994a): teorias dos traços, teorias dos estilos de liderança, teorias das trocas sociais e teorias situacionais.

A teoria dos traços originou-se de pesquisas disponíveis a respeito de liderança dentro do período compreendido entre 1904-1948. Desses estudos, advém o mito do líder-herói, argumentando-se que ele seria uma pessoa especial, dotada de capacidade de comando e influência, que combinaria habilidade, visão, ambição, carisma e uma dose de prepotência (RIZZATTI, PEREIRA e AMARAL, 2012). Robbins (2005), a par desse grupo teórico, elabora uma definição de liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. Segundo Robbins (2005), as organizações necessitam de uma liderança e uma administração fortes, de forma a alcançar uma maior eficiência.

De outra parte, o enfoque dos estilos de liderança surge no início da década de 50 (BERGAMINI, 1994a), principalmente nos Estados Unidos da América, em que foram criados inúmeros instrumentos de análise dos tipos de comportamento dos líderes em face dos liderados, evidenciando três estilos: autocrático, democrático e liberal ou tolerante (GALVÃO et al., 1997).

Esses estilos advém de pesquisa desenvolvida por Chemers e Fiedler (1981), em que se identificaram os seguintes estilos: democrático - as decisões do grupo são tomadas por votação da maioria, com estímulo à participação igualitária; autocrático, em que todas as decisões eram tomadas pelo líder, havendo uma disciplina estrita; e o tolerante, em que a real atividade de liderança do líder do grupo é reduzida ao mínimo.

Um quarto estilo, próximo à noção autocrática, é desenvolvida por Wood Jr. (2000). Para ele, gerenciar é o processo que visa a garantir convergência e coerência mínima em um ambiente caótico, complexo e ambíguo, tanto em sua dimensão objetiva quanto em sua dimensão subjetiva. Nesse prisma, liderança corresponde ao processo interativo de sedução e influência que permeia os jogos de poder nas organizações. A liderança é essencialmente um exercício de controle dos significados por meio da manipulação simbólica<sup>4</sup>.

A liderança também tem sido estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais. Sob esse critério, o líder é visto como alguém que alcança um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem. Em contrapartida, os membros do grupo devolverão ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade para dirigir pessoas (BERGAMINI, 1994a).

Neste grupo teórico, extrai-se definição apresentada por Katz e Kahn (1975 apud RIZZATTI, PEREIRA e AMARAL, 2012), para quem liderança é o desenvolvimento da influência acima de uma submissão mecânica com diretrizes rotineiras da organização. Igualmente, é a análise teórica de Hollander (1978 apud BERGAMINI, 1994a, p. 103):

---

<sup>4</sup> Líderes simbólicos criam pontos de referência e esquemas interpretativos para encaminhar decisões e definir ações. Eles usam artefatos, tais como sistemas de informação, planos estratégicos e orçamentos e empregam retórica, imagens, metáforas e ações simbólicas (WOOD JR. 2000).

O processo da liderança normalmente 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. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.

Em uma etapa subsequente, surgem as teorias situacionais que possuem como principal foco de interesse o estudo do comportamento contingente em liderança. A ênfase já não é mais colocada unicamente sobre uma variável isolada circunscrita à ação do líder sobre um tipo de atitude passiva do subordinado. De modo mais complexo e abrangente, a análise principal desse novo grupo de estudos será direcionada também aos atributos comportamentais dos liderados (BERGAMINI, 1994a). Se, para as discussões teóricas iniciais, o traço de liderança era inato, agora, com os teóricos da contingência, essa característica pode ser desenvolvida. O princípio mais relevante desse grupo de teorias é que não existe um único estilo de liderança ideal para toda e qualquer situação (GALVÃO et al., 1997).

Nessa perspectiva situacional, é válido apontar que o estilo mais eficaz de liderança diverge de acordo com a maturidade dos funcionários. À proporção que estes se capacitam e amadurecem, o administrador precisa alterar sua forma de liderança. A abordagem situacional sugere uma liderança mais dinâmica e maleável, em vez de estática (RIZZATTI, PEREIRA e AMARAL, 2012), avaliando-se periodicamente a motivação, a capacidade e a experiência dos membros da equipe para se adequar e combinar os estilos mais apropriados de liderança sob condições versáteis e mutantes (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Acolhendo esta última categoria história, Bergamini (1994b, p. 18) oferece seu conceito de liderança: "o processo de liderança se vincula a contingências mais profundas do que uma simples relação diádica de mão única no sentido descendente apenas". Afinal, no desempenho da organização, tanto líder como liderado detêm papéis relevantes, assim como as contingências do momento e do ambiente também são decisivas.

Enfim, nada obstante as diversas propostas teóricas de compreensão da liderança, Bergamini (1994a) defende que dois aspectos parecem comuns à maioria das definições de liderança existentes na atualidade. Primeiro, elas conservam o denominador comum de que a liderança está associada a um fenômeno de grupo. Em segundo lugar, a liderança evidencia um processo de influência exercido de modo intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

Diante dessa plurívoca compreensão, Chemers (2000) oferece uma definição com vários aspectos dos grupos acima, sendo acolhida neste trabalho como referencial teórico. Para Chemers (2000), os líderes devem primeiro estabelecer a legitimidade de sua autoridade, demonstrando competência e confiabilidade para os seguidores. Em seguida, os líderes devem treinar, orientar e apoiar os seus seguidores de uma forma que permita aos mesmos contribuírem para a realização da meta do grupo, desde que satisfazendo as próprias necessidades pessoais e objetivos (CHEMERS, 2000). Nesse desiderato, os líderes devem compreender as habilidades, valores e personalidades de seus liderados, para que eles possam fornecer o tipo de treinamento e apoio que será mais eficaz (CHEMERS, 2000).

Finalmente:

os líderes eficazes devem usar as habilidades e competências possuídas por si e seus seguidores para realizar a missão do grupo. O primeiro passo na utilização desses recursos é a criação de um sentimento de confiança e empoderamento pessoal que incentiva cada membro do grupo para liberar os seus melhores esforços. O segundo passo é focando os recursos resultantes sobre o ambiente da atividade, de forma a obter o melhor ajuste entre o processo de grupo e a demanda ambiental (CHEMERS, 2000, p. 40 - tradução dos autores).

Então, se liderança ocorre em função das necessidades existentes em certo contexto, em uma relação entre um indivíduo e um grupo, ela perpassa pelo conceito de relação funcional, como atributo essencial do pensar coletivo, em favor do grupo, desenvolvendo laços de confiança, incentivo e cooperação mútua (AMORIM et al., 2009). Logo, estudar liderança em organizações públicas, a exemplo do Judiciário, é um desafio maior, pois sua rígida estrutura burocrática interfere fortemente no processo de incentivo, cooperação e pensar coletivo.

Mas por que seria importante incorporar ao contexto do Judiciário os conceitos e as discussões práticas acima traçadas? É possível liderar no Judiciário?

### **3 O JUDICIÁRIO E OS DESAFIOS DE LIDERANÇA: CONTRIBUIÇÃO DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

Thoenig (2007), em artigo intitulado “Recuperando a ênfase da dimensão pública dos estudos organizacionais”, aponta que a sociologia organizacional clássica (ou teoria-padrão) lançou bases para o estudo da Administração e gerência públicas, identificando semelhanças entre instituições públicas e não-públicas no tocante a alguns aspectos de seus modelos organizacionais, a exemplo das funções de produção: eficiência (produtos) e efetividade (resultados societais).

Neste sentido, identificado como organização formal, o Estado, por meio de suas entidades e órgãos, passou a ser objeto dos Estudos Organizacionais, em que se destacam os seguintes autores: March e Simon (1958); Etzioni (1961); Blau e Scott (1962); Lynn (1981); Guerreiro Ramos (1983); Hood (1983); Bendor (1985); Bozeman (1987); Ranson e Stewart (1994); Vasu, Stewart e Garson (1998); Weber (1999); Friedman (2006); Fernandes (2014).

Certamente, o Judiciário como Poder ou função do Estado (art. 2º da Constituição Federal de 1988) é lídima organização pública e suscetível de análise sob o prisma dos Estudos Organizacionais. Porém, sua estrutura altamente burocrática e sua cultura organizacional tradicionalmente fechada e refratária aos estudos não-jurídicos não permitiram um diálogo com outras ciências durante muitos anos.

A tendência que se observa na contemporaneidade – modernização da estrutura administrativa do Judiciário – é uma resposta para os problemas do sistema judiciário que foram se evidenciando, sobretudo aqueles relacionados às questões de morosidade na prestação jurisdicional e de credibilidade do sistema junto à sociedade, tornando-se imperativo focar a coordenação dos trabalhos administrativos da equipe judiciária, ou seja, a gestão das pessoas, da tecnologia e dos processos de trabalho. Essa modernização sucedeu especialmente a partir de 2004, com a Emenda Constitucional n. 45, conhecida por promover a Reforma do Judiciário e criar o Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Insta salientar que, somente com a Resolução CNJ n. 75, de 12 de maio de 2009, houve uma uniformização nacional quanto à necessidade de se prever, nos editais de concurso para ingresso na magistratura, disciplinas não estritamente jurídicas, mas, ainda assim, com o foco jurídico, como: sociologia do direito, filosofia do direito, psicologia judiciária, ética e estatuto jurídico da magistratura nacional, teoria geral do direito e da política. São os componentes do chamado grupo de “noções gerais do direito e formação humanística”. No detalhamento da disciplina “sociologia do direito” está o tema “gestão de pessoas”.

Ocorre que, mesmo com essa diretriz categórica, observa-se o predomínio indiscutível da preparação e das questões do grupo de disciplinas exclusivamente jurídicas, o que permite inferir que tal exigência não habilita o candidato de modo suficiente ao entendimento dos demais saberes. Tal preparação, no entanto, é exercida ainda de modo incipiente pelas Escolas Nacionais de Magistratura (Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM, e Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho – ENAMAT), por meio dos cursos oficiais de ingresso, formação inicial e continuada e aperfeiçoamento (Instrução Normativa CNJ n.

25, de 24 de julho de 2009, revogada, estando vigente a Resolução CNJ n. 159, de 12 de novembro de 2012).

Neste panorama, os Estudos Organizacionais, entendidos como o campo do conhecimento que investiga a estrutura, o funcionamento e o desempenho das organizações e o comportamento de grupos e indivíduos dentro delas (PUGH, 1971), permitem analisar situações complicadas e descobrir ou inventar meios eficazes de lidar com elas (HATCH e CUNLIFFE, 2006).

Nas organizações integrantes do Poder Executivo, o estudo sobre liderança é tradicional, contudo é uma das temáticas que os Estudos Organizacionais oferecem de maneira inovadora aos debates sobre aprimoramento da organização do Judiciário em si com vistas aos serviços judiciários; afinal a morosidade da prestação jurisdicional é considerada um problema complexo, vez que decorre de mais de uma causa simultaneamente.

Dessa forma, o tema, costumeiramente estranho à visão estrutural hierarquizada e conservadora do Judiciário, reforça a pauta da gestão dos servidores do Judiciário como parte da tríade da atividade-meio judiciária (gestão de pessoas, da tecnologia e dos processos de trabalho) indispensável à prestação da atividade-fim (impulsionamento das ações por meio dos despachos e decisões interlocutórias e os julgamentos por sentenças ou acórdãos).

Em particular, a relevância do estudo sobre liderança no Judiciário é desmistificar a usual confusão entre autoridade oficial e liderança, especialmente em organizações públicas, dotadas de uma estrutura funcional formatada por lei que define e delimita as atribuições dos agentes (servidores públicos). De fato, a autoridade oficial provém da hierarquia administrativa que é o escalonamento em plano vertical dos órgãos e agentes da Administração Pública, cujo objetivo é organizar a função administrativa, sendo acontecimentos naturais do âmbito dessas organizações (CARVALHO FILHO, 2016). Desse sistema hierárquico, decorre, dentre outros efeitos específicos, o poder de comando de agentes hierarquicamente superiores sobre os subordinados, com o consectário dever de obediência por parte destes, cabendo-lhes executar as tarefas em consonância com as determinações legais recebidas.

Todavia, Bergamini (1994b, p. 112) adverte que:

Corporações e repartições governamentais, em toda parte, têm executivos que imaginam que o lugar que ocupam nas organizações lhes deu um corpo de seguidores, e isso, evidentemente, não acontece. Eles ganharam subordinados. Se os subordinados se tornarão seguidores, dependerá do fato de o executivo agir como líder.

A esse respeito, o verdadeiro poder está vinculado à habilidade interpessoal, sendo, por isso, anterior ao poder formal e não podendo ser confundido com autoritarismo (BERGAMINI, 1994b). Tanto que, de acordo com Pondy (1989 apud BERGAMINI, 1994b), a eficácia do líder está na sua habilidade de tornar uma atividade significativa para aqueles que estão nesse conjunto de papéis, dando-lhes o senso de compreensão daquilo que estão fazendo e, especialmente, articulando-os para que possam comunicar-se sobre o sentido dos seus comportamentos.

Em uma estrutura burocrática, hierarquizada, com funções previamente definidas por lei, o primeiro destaque para o estudo da liderança, dentro do Judiciário, é entender o líder (magistrado, presidente do Tribunal<sup>5</sup> etc.) como aquele que dá sentido às coisas (atividades, rotinas de trabalho etc.) e as traduz em linguagem significativa para um grande número de pessoas (servidores e usuários dos serviços). Seguramente, o êxito no alcance das missões do grupo ou da organização está diretamente relacionado ao vínculo de liderança e não necessariamente ao vínculo de hierarquia legal.

---

<sup>5</sup> Aqui se distingue, basicamente, a figura de dois líderes: o juiz, perante sua unidade de atuação (Vara, Comarca etc.); e o Presidente do Tribunal, perante a(s) unidade(s) federativa(s) correlata(s).

Retoma-se aqui o conceito de liderança apresentado por Chemers (2000), exposto no item anterior. Sem embargo da “legitimidade” da posição de autoridade do juiz ou do Presidente do Tribunal anteceder a vontade do subordinado (servidor do Judiciário), já que deflui da lei, é indispensável que seja estabelecido um liame de confiança e demonstração de competência no bojo da “administração do sentido” das atividades judiciárias. Também, o exercício de orientação, treinamento e apoio aos servidores, atentando-se às habilidades e interesses pessoais dos mesmos, pode contribuir para viabilizar a consecução eficiente das metas institucionais.

O segundo destaque dos estudos sobre liderança para o Judiciário pode ser extraído das lições de Rowe (2002). Para o professor canadense, existem três tipos de liderança: a gerencial, a visionária e estratégica. A liderança gerencial está associada à ideia de estabilidade e de ordem na organização. Os líderes gerenciais identificam-se com atividades rotineiras e ações de curto prazo, adotando atitudes impessoais e passivas em relação a metas. Eles vêem-se como reguladores e conservadores do *status quo* de suas organizações e se identificam pessoalmente com elas; valem-se de um processo de pensamento linear e acreditam em determinismo: fazem o que é determinado pelos ambientes interno e externo da organização (ROWE, 2002).

Esta descrição é muito apropriada ao Judiciário em sua compreensão tradicional. As atividades desempenhadas pelos membros do Judiciário, tanto em seu viés meio como no finalístico, seguem esquema tão secular quanto a própria existência da organização<sup>6</sup>, pelo que se infere a tendência de preservação do *status quo*. Além disso, o posicionamento do magistrado (seja o juiz de primeiro grau quanto o desembargador) dentro da estrutura funcional da organização judiciária tem natureza orgânica<sup>7</sup> – uma relação de apresentação<sup>8</sup> em face da entidade que integra. Essa ideia reforça a identificação pessoal entre o juiz e a respectiva organização.

A liderança gerencial assemelha-se ao conceito de liderança transacional, teorizada por Burns (1978 apud BERGAMINI, 1994b), para quem, na liderança transacional, há uma troca entre o líder e o seguidor, de natureza econômica, política ou psicológica, mas, em todo caso, não duradoura e mantida enquanto houver benefício e interesse recíprocos.

Rowe (2002, p. 10) assevera que a maioria dos executivos exerce a liderança gerencial:

Por diversas razões, as organizações treinam seus funcionários implícita e explicitamente para serem líderes gerenciais [...]. Governos treinam ainda mais seus funcionários para serem líderes gerenciais do que as empresas, devido à prestação de contas, ao grau de diversificação, à questão da reeleição e, para a maioria dos governos, ao enorme volume da dívida.

Portanto, a existência de líderes gerenciais no Judiciário é evidente, seja pela preocupação em manter a estabilidade e a ordem da estrutura burocrática e da representativa da “autoridade da lei”, seja porque a relação entre seguidores (servidores públicos) e líderes (juizes e Presidente do Tribunal) reflete um simplório laço funcional estabelecido pelo estatuto normativo do funcionalismo público, muitas vezes mantido apenas pela necessidade de subsistência do servidor face à remuneração do cargo. Neste ponto, assemelha-se ao sentido de “entrincheiramento organizacional” correspondente à tendência do sujeito em permanecer na organização, devido a possíveis perdas financeiras em comparação as poucas ou nenhuma alternativa fora daquele espaço (RODRIGUES e BASTOS, 2012; PINHO e BASTOS, 2014).

---

<sup>6</sup> Exemplo: a Lei Orgânica da Magistratura Nacional é de 1979 (Lei Complementar n. 35/1979).

<sup>7</sup> Exemplo: de acordo com o artigo 34, II, da Lei Estadual n. 10.845/2007 (Lei de Organização Judiciária do Estado da Bahia), os juizes de direito são órgãos do Poder Judiciário Estadual.

<sup>8</sup> De acordo com Pontes de Miranda (1995), as relações travadas por um sujeito, enquanto integrante de uma entidade na condição de órgão, possui *status* de apresentação e não representação; nesta, há clara distinção entre aquele que age e aquele em nome de quem se age; o que não há na relação de apresentação, pois o ato do presentante é ato da própria entidade.

Rowe (2002) apresenta um segundo tipo de liderança: a visionária. Numa estrutura de *continuum*, a liderança visionária situa-se diametralmente oposta à gerencial. Líderes visionários buscam aprimorar escolhas e abordagens novas para problemas antigos. Envolvem-se em atividades de alto risco, especialmente quando as recompensas são altas. A liderança visionária foca metas de longo prazo ainda que haja riscos. A presença de um líder visionário na organização torna as relações humanas mais turbulentas, intensas e até desorganizadas, o que pode intensificar a motivação individual e gerar resultados inesperados, tanto negativos quanto positivos (ROWE, 2002).

De certa forma, a liderança visionária é parecida com o componente inspirador da liderança transformacional (ROWE, 2002). Com efeito, o líder transformacional procura motivos potenciais nos seguidores, visando a satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como uma pessoa total. O resultado da liderança transformacional é o relacionamento de estímulo mútuo e a elevação que converte os subordinados em líderes e os líderes em agentes morais (KETS DE VRIES e MILLER, 1990; BERGAMINI, 1994b; AVOLIO et al., 2003).

Esses atributos, ainda que valiosos em alguns pontos, não se coadunam integralmente com as organizações públicas, já que, por elas tratarem de bens indisponíveis (interesse da coletividade e recursos públicos), são vedados ao administrador público quaisquer atos que impliquem renúncia a direitos do Poder Público ou que, sem fundamento, onerem a sociedade (ALEXANDRINO e PAULO, 2016).

Finalmente, Rowe (2002) traz a liderança estratégica, conceituando-a como a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e habitual, decisões que ampliem a viabilidade (evolução e sobrevivência) em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que garantem a estabilidade financeira em curto prazo. A liderança estratégica seria um produto sinérgico de atributos da liderança visionária e da gerencial, na medida em que “os estratégicos sonham e tentam concretizar seus sonhos, sendo uma combinação do líder gerencial, que nunca pára para sonhar, e do visionário, que apenas sonha” (ROWE, 2002, p. 13).

Em uma perspectiva de “administração de sentidos” (BERGAMINI, 1994b), o líder estratégico se destaca pelo comportamento ético (IRELAND e HITT, 1999 apud ROWE, 2002). De acordo com Kouzes e Posner (1992), a liderança ética envolve um processo de auto-questionamento sobre o que é certo e o que é errado, ao mesmo tempo do exercício de um modo de conduta, dando um exemplo para os outros sobre o acerto ou erro de ações particulares. Assim, dois objetivos são contemplados: tornar clara e explícita a dimensão ética de decisões e formular e justificar princípios éticos (ENDERLE, 1987 apud KOUZES e POSNER, 1992).

Os líderes estratégicos contornam o paradoxo criado pelos modelos de liderança visionária e gerencial. Valem-se de metáforas, analogias e modelos de justaposição de conceitos aparentemente contraditórios, estabelecendo limites de coexistência mútua (ROWE, 2002). Por outro ângulo, mais relevante do que pensar, inclusive, em liderança como influência mecanicista e incremental (obediência cega) para dar sentido às missões da organização, o líder estratégico exerce influência interpessoal através da comunicação<sup>9</sup> (SADLER, 2003).

Se o Judiciário tem desenvolvido, ainda que sem compreensão técnica, o modelo de liderança gerencial e os resultados da atuação desse perfil de líder tem se confundido com a mera detenção de poder, tem-se, no outro extremo, a impossibilidade de alteração para a liderança visionária, em virtude da inerente incompatibilidade com o regime de direito público.

Por conseguinte, a liderança estratégica se revela como uma alternativa, a partir do momento em que se pauta na orientação do “processo de geração de conhecimento, incentivando a capacidade de integrar conhecimentos tácitos e explícitos individuais,

---

<sup>9</sup> Neste tópico, a melhor tradução na literatura é representada no termo “comprometimento organizacional” em sentido estrito, o qual significa o vínculo unidimensional entre o indivíduo e a organização, pelo compartilhamento de valores e consequente contribuição ativa daquele para alcançar os objetivos desta (MOSCON, 2013; PINHO e BASTOS, 2014).

grupais e organizacionais para criar inovações organizacionais” (ROWE, 2002, p. 13), mesclando, dentro dos limites legais e da própria natureza pública da organização, as habilidades dos modelos gerencial e visionário.

Ademais, o processo de liderança estratégica para o Judiciário significa compreender, antes mesmo da formatação do planejamento estratégico (a rigor da Resolução n. 70/2009, sucedida pela n. 198/2014, ambas do Conselho Nacional de Justiça), a estratégia emergente, ou seja, as decisões e atitudes tomadas voluntária e cotidianamente (ROWE, 2002) pelos juízes e Presidente do Tribunal, no exercício das atividades administrativas, as quais direcionam com maior renitência o sentido e o futuro da organização.

Apesar da necessidade de maior estudo sobre as repercussões do perfil de liderança estratégica para o Judiciário, inclusive com dados empíricos, a tendência de ressignificação do papel e da eficiência do Judiciário na sociedade contemporânea aduz forte inclinação teórica para a proposta ora esboçada. Exemplo indiscutível desse movimento por um “novo” Judiciário é a crescente produção científica em torno da matéria que se convencionou chamar de Administração Judiciária, caracterizada pelos estudos sobre as regras que prevêm a existência física dos tribunais e o seu funcionamento, este imposto pelo movimento provocado pelo processo e as quais não visam à composição da lide (SOUZA, 1990).

O grande marco político-institucional dessa transformação foi a criação do Conselho Nacional de Justiça, através da Emenda Constitucional n. 45/2004. Aludido Conselho possui, dentre outras atribuições, o controle da atuação administrativa do Poder Judiciário. Dessa missão, surgiram as metas nacionais em 2009 (atualizadas anualmente) a serem alcançadas em diversos níveis do Judiciário, algumas delas com a tônica voltada para as atividades-meio<sup>10</sup>, bem como diversas resoluções objetivando o aprimoramento do Judiciário como organização<sup>11</sup>.

Sendo assim, a liderança, no bojo das discussões sobre a gestão de pessoas no Judiciário, representa, em seu tipo “estratégico”, uma possibilidade de remodelagem do perfil de gestão cujos componentes estão sendo esquadrihados pela continuada reforma judiciária inaugurada em 2004.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário atual de aumento significativo na cobrança por eficiência do Poder Judiciário brasileiro, as preocupações se voltam às atividades-meio (gestão de pessoas, da tecnologia e dos processos de trabalho), a fim de permitir um substrato de maior realizabilidade da atividade-fim (prestação jurisdicional).

Por essa razão, discutir liderança é matéria indispensável ao debate sobre gestão de pessoas e sobre a maneira como os servidores que desempenham as atividades no Judiciário se relacionam com os superiores hierárquicos e vice-versa. Afinal, líderes e seguidores exercem funções ativas na transformação e mudança organizacional (BERGAMINI, 1994b).

---

<sup>10</sup> Exemplo: em 2014, para o segmento da Justiça Estadual, dentre outras metas, foi estabelecido: mapear, pelo menos, 60% das competências dos tribunais, até 31/12/2014, para subsidiar a implantação da gestão por competências. No mesmo ano, para a Justiça Eleitoral, foi estabelecido: instituir unidade de gestão de processos e elaborar a cadeia de valor; capacitar os gestores em governança no setor público.

<sup>11</sup> Exemplos: Resolução n. 192/2014 - Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário; Resolução n. 182/2013 - Dispõe sobre diretrizes para as contratações de Solução de Tecnologia da Informação e Comunicação pelos órgãos submetidos ao controle administrativo e financeiro do Conselho Nacional de Justiça (CNJ); Resolução n. 198/2014 - Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.

Compreender o papel de liderança exercido no Judiciário revolve a preocupação de Lapierre (1989) quando alude que a administração e a liderança são concebidas como dois polos de um mesmo contínuo: “Uma pessoa em posição de direção não é nunca totalmente um líder ou totalmente um administrador. A arte e a prática de direção são sempre uma espécie de amálgama entre essas duas tendências” (p. 6).

De todo modo, seguindo Chemers (2000), um líder deve construir credibilidade na legitimação de sua autoridade, projetando uma imagem que desperte sentimentos de confiança em seguidores (gestão de imagem). Um líder deve estabelecer relações com os subordinados que lhes permitam mover-se em direção individual à realização do objetivo coletivo (desenvolvimento de relacionamento). E os líderes devem usar eficazmente o conhecimento, as habilidades e os recursos materiais presentes dentro de seu grupo para realizar a missão do grupo (implantação de recursos).

Assim, o líder é responsável pela definição de princípios (liderança ética) e normas que irão reger o comportamento das pessoas na organização; o líder enfrenta o desafio de superar as resistências à mudança; e um líder necessita averiguar e buscar atender as necessidades dos clientes internos e externos a organização (BENNIS e NANUS, 1988).

Por conseguinte, intensificar os estudos e as medidas voltadas ao aperfeiçoamento da liderança no Judiciário é medida deveras relevante ao alcance de maior efeito para a gestão de pessoas. Afinal, se o líder administra sentidos para a consecução dos objetivos da organização, o primeiro passo consiste em desfazer a equívoca metáfora de liderança imanente ao cargo de hierarquia na estrutura burocrática judiciária para permitir a geração de novos conhecimentos sobre a gestão.

A verdadeira reforma do Judiciário guarda em si essa reformulação transversal, oportunidade em que a contribuição deste artigo é fomentar, inclusive em sede de proposta, o estímulo à renovada formação dos magistrados, qualificando-os sobre o prisma dos Estudos Organizacionais, com destaque para a liderança estratégica.

Juízes exercem, sim, papel de liderança consoante a própria diagramação dos trabalhos em que são investidos na estrutura do Judiciário e, para isso, necessitam legitimar sua autoridade pela competência, confiança dos servidores, capacitação continuada, atenção às necessidades, habilidades e valores dos integrantes de sua equipe e da instituição, manejando os recursos necessários ao empoderamento do grupo e à melhor relação (situacional) de alcance de objetivos. Como bem asseverado por Kouzes e Posner (2005), estratégias, táticas, habilidades e práticas são ociosos e vazios, caso não entendam as aspirações humanas fundamentais que conectam líderes e seus constituintes.

## REFERÊNCIAS

- ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. *Direito administrativo descomplicado*. 24 ed. São Paulo: Método, 2016.
- AMORIM, T. N. G. F. et al. É Possível Liderar no Judiciário? Um Estudo Buscando Caracterizar a Liderança e o Gênero no Tribunal de Justiça de Pernambuco. In: XXXIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009.
- AVOLIO, B. J. et al. Leadership Models and applications. In: BORMAN, W. C.; ILGEN, D.R.; KLIMOSKI, R. J. (orgs). *Handbook of psychology: industrial and organizational Psychology*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Vol. 12, p.277-308, 2003.
- BAHIA. Lei Estadual n. 10.845, de 27 de novembro de 2007. Dispõe sobre a Organização e Divisão Judiciária do Estado da Bahia, a administração e o funcionamento da Justiça e seus serviços auxiliares. *Diário Oficial do Estado*, Poder Executivo, Salvador, 2007.
- BENDOR, J. B. *Parallel systems: redundancy in government*. Berkeley: University of California Press, 1985.
- BENNIS, Warren G.; NANUS, Burt. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.

- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. *Rev. adm. empres.* [online]. Vol. 34, n. 3, p. 102-114, 1994a.
- \_\_\_\_\_. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994b.
- BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. *Formal organizations: a comparative approach*. San Francisco: Chandler Publishing Company, 1962.
- BOZEMAN, B. *All organizations are public: comparing public and private organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- BRASIL. Lei complementar n. 35, de 14 de março de 1979. Dispõe sobre a lei orgânica da magistratura nacional. *Diário oficial da União*, de 14 de março de 1979.
- \_\_\_\_\_. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado, 1988.
- \_\_\_\_\_. Emenda Constitucional n. 45, de 30 de dezembro de 2014. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, de 31 de dezembro de 2014.
- \_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 70, de 18 de março de 2009 - Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. *DJE/CNJ* n° 47/2009, de 25/03/2009, p. 5-18.
- \_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 75, de 12 de maio de 2009 - Dispõe sobre os concursos públicos para ingresso na carreira da magistratura em todos os ramos do Poder Judiciário nacional. *DJE/CNJ* n° 205/2011, de 07/11/2011, p. 2-18, conforme Emenda n° 01.
- \_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. Instrução Normativa n. 25, de 24 de julho de 2009 - Regulamenta o Programa de Educação Corporativa e dá outras providências. *DJE/CNJ* n° 133/2009, de 6/8/09, p. 3-7.
- \_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 159, de 12 de novembro de 2012 - Dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário. *DJE/CNJ* n° 208, de 13/11/2012, p. 3-4.
- \_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 182, de 17 de outubro de 2013 - Dispõe sobre diretrizes para as contratações de Solução de Tecnologia da Informação e Comunicação pelos órgãos submetidos ao controle administrativo e financeiro do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). *DJE/CNJ* n° 199/2013, de 18/10/2013, p. 4-12.
- \_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 192, de 08 de maio de 2014 - Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. *DJE/CNJ* n° 79, de 09/05/2014, p. 6.
- \_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 198, 01 de julho de 2014 - Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. *DJE/CNJ* n° 114, de 3/07/2014, p.4-7; 16-19.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de direito administrativo*. São Paulo: Atlas, 2016.
- CHEMERS, M. M. Leadership Research and Theory: A Functional Integration. In: *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. Vol. 4, n. 1, p. 27-43, 2000.
- CHEMERS, M. M.; FIELDER Fred E. *Liderança e administração eficaz*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1981.
- ETZIONI, A. *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press, 1961.
- FERNANDES, G. A. de A. L. *Dinâmica comportamental no setor público*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.
- FRIEDMAN, B. L. Policy analysis as organizational analysis. In: GOODIN, R. E., MORAN, M.; REIN, M. (orgs.). *The Oxford handbook of public policy*. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- GALVÃO, C. M. et al. Liderança situacional: um modelo para aplicação na enfermagem brasileira. *Rev. Esc. Enf. USP*. V. 31, n. 2, p. 227-236, ago. 1997.

- GUERREIRO RAMOS, A. A nova ignorância e o futuro da Administração Pública na América Latina. *R. Adm. Pub.* Rio de Janeiro, 17 (1), 1983, p. 32-65.
- HATCH, M. J.; CUNLIFFE, A. L. *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. 2.ed. New York: Oxford University Press, 2006.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- HOOD, C. *The tools of government (public policy and politics)*. London: Macmillan, 1983.
- KETS DE VRIES, M. F. R.; MILLER, D. Narcisismo e liderança: uma perspectiva de relações de objetos. *Rev. adm. empres.*, São Paulo, v. 30, n. 3, Set. 1990. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901990000300002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901990000300002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 13 mar. 2016.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. Ethical Leaders: An Essay About Being in Love. In: *Journal of Business Ethics*. Kluwer Academic Publishers, 1992, 11: p. 479-484.
- \_\_\_\_\_. Leading in Cynical Times. In: *Journal of Management Inquiry*. Vol. 14, n° 4, p. 357-364, dez. 2005.
- LAPIERRE, Laurent. Imaginário, administração e liderança. Traduzido por Cecília W Bergamini, Roberto Coda. *Rev. adm. empres.* [online]. Vol. 29, n. 4, p. 05-16, out./dez. 1989.
- LYNN, L. E. *Managing the public's business*. New York: Basic Books, 1981.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.
- MIRANDA, F. C. P. de. *Comentários ao Código de Processo Civil*. 4ª. ed., Rio de Janeiro: Forense, Tomo I, 1995.
- MOSCON, D. C. B. *As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações*. 2013. 154 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.
- NOGUEIRA, E. G. Gestão estratégica de Vara. *Coleção Administração Judiciária: coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em Poder Judiciário*, vol. V. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, p. 89-155, 2009.
- PEREIRA, J. J. et al. Um estudo sobre as teorias tradicionais de liderança: contribuições da teoria crítica. In: XXXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2015, Belo Horizonte - MG. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 2015.
- PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B. *Vínculos do trabalhador com a organização: comprometimento, entrincheiramento e consentimento*. São Paulo: Hucitec, 2014.
- PUGH, D. S. *Organization theory: selected readings*. 2ª ed. Middlesex, England: Penguin Books, 1971.
- RANSON, S.; STEWART, J. D. *Management for the public domain: enabling the learning society*. New York: St. Martin's Press, 1994.
- RIZZATTI, G.; PEREIRA, M. F.; AMARAL, H. C. M. A influência da liderança na condução do processo implementação do planejamento estratégico: estudo de caso no hospital universitário da Universidade Federal de Santa Catarina. In: *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*. São Paulo, v. 11, n. 2, p. 170-196, mai./ago. 2012.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- RODRIGUES, A. C. de A.; BASTOS, A. V. B. Entincheiramento Organizacional: construção e validação da escala. *Psicologia: Reflexão e Crítica (UFRGS. Impresso)*, v. 25, p. 688-700, 2012.
- ROWE, G. W. Liderança estratégica e criação de valor. *Rev. adm. empres.* [online]. São Paulo. Vol.42, n.1, p. 7-19, jan./mar. 2002.
- SADLER, P. Leadership and organizational learning. In: DIEKERS, M. et al. *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press, p. 415-427, 2003.
- SILVA, Claudia Dantas Ferreira da. Administração Judiciária: Planejamento Estratégico e a Reforma do Judiciário Brasileiro. In: *Jus Navigandi*, Teresina, ano 10, n. 976, 4.

- mar. 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062>>. Acesso em: 23. jan. 2016.
- SILVA, W.; LAROS, J. A.; MOURÃO, L. Como atuam os gerentes?: O desenvolvimento de uma medida. In: XXXI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2007. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- SIRANGELO, F. P. Aprendendo a Fazer o Futuro: Breves Notas de um Percurso dos Tribunais Brasileiros no Caminho da Modernização. *Estudos de administração judiciária: reflexões de magistrados sobre a gestão do Poder Judiciário*. – Porto Alegre: HS Editora, ano 1, n. 2, p. 7-16, 2009.
- SOUZA, L. R. *III Breviário de organização judiciária*. Rio de Janeiro: Editora Forense, 1990.
- THOENIG, Jean-Claude. Recuperando a ênfase na dimensão pública dos estudos organizacionais. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, p. 9-36, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122007000700002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000700002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 jul. 2016.
- VASU, M. L.; STEWART, D. W.; GARSON, G. D. *Organizational behavior and public management*. 3. ed. Nova York: Marcel Dekker, 1998.
- VILAS BOAS, O. T.; DAVEL, E. Liderança: Provocações Conceituais, Teóricas e Epistemológicas. In: XXXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2015, Belo Horizonte - MG. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 2015.
- WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. V. 2. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Revisão técnica de Gabriel Cohn. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.
- WOOD JR., T. Organizações de simbolismo intensivo. *Rev. adm. empres.* [online]. São Paulo. Vol. 40, n.1, p. 20-28, jan./mar. 2000.