



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

THIAGO RODRIGUES REIS

**PRODUTIVIDADE EM UNIDADES DA JUSTIÇA DO TRABALHO: UMA ANÁLISE
A PARTIR DE CONFIGURAÇÕES DE PODER E ESTILOS DE LIDERANÇA**

BELÉM - PA
2018

THIAGO RODRIGUES REIS

**PRODUTIVIDADE EM UNIDADES DA JUSTIÇA DO TRABALHO: UMA ANÁLISE
A PARTIR DE CONFIGURAÇÕES DE PODER E ESTILOS DE LIDERANÇA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Linha de Pesquisa: Gestão de Organizações Públicas

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marina Yassuko Toma

BELÉM - PA
2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

R375p

Reis, Thiago Rodrigues.

Produtividade em unidades da Justiça do Trabalho : uma análise a partir de configurações de poder e estilos de liderança / Thiago Rodrigues Reis. — 2018.

110 f. : il. color.

Orientador(a): Prof^a. Dra. Marina Yassuko Toma

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2018.

1. Comportamento organizacional. 2. Produtividade. 3. Liderança. 4. Poder. 5. Justiça do Trabalho. I. Título.

CDD 341.25609811

THIAGO RODRIGUES REIS

**PRODUTIVIDADE EM UNIDADES DA JUSTIÇA DO TRABALHO: UMA ANÁLISE
A PARTIR DE CONFIGURAÇÕES DE PODER E ESTILOS DE LIDERANÇA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Linha de Pesquisa: Gestão de Organizações Públicas

Data da avaliação: ____/____/____.

Conceito: _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Marina Yassuko Toma
Orientadora - PPGGP/NAEA/UFPA

Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos
Examinador Interno - PPGGP/NAEA/UFPA

Prof.^a Dr.^a Pastora do Socorro Teixeira Leal
Examinador externo - PPGD/ICJ/UFPA

BELÉM - PA
2018

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pela oportunidade da vida e pelo esforço do investimento em minha educação de base, que me possibilitou chegar até esse estágio da vida acadêmica.

À minha esposa Renata, pelo amor, pelo companheirismo e pela parceria, seja em glórias ou em fracassos, porém sempre ao meu lado e com o olhar à frente.

Ao Núcleo de Altos Estudos Amazônicos e ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, em especial à Prof.^a Dr.^a Marina Yassuko Toma, orientadora desta dissertação, aos demais docentes e a todos os colegas de turma, em especial Maria Helena Guerra, Dieri Silva, Andrea Xerfan e Raquel Elmescany, pelo compartilhamento valioso de conhecimentos e experiências, pela valorosa companhia durante essa caminhada, desejando uma longa e profícua parceria e com a esperança em manter as preciosas amizades.

À Justiça do Trabalho da 8^a Região, em especial aos colegas da Coordenadoria de Gestão Estratégica pelo apoio e aos servidores que participaram da pesquisa.

A todos que contribuíram de alguma forma com a idealização e realização dessa pesquisa.

“Done is better than perfect.”

Autor desconhecido

RESUMO

O objetivo dessa pesquisa foi analisar se unidades judiciárias da Justiça do Trabalho da 8ª Região, quando agrupadas por níveis de produtividade, se diferenciam com base nas percepções de configurações de poder e estilos de liderança. Por meio de uma pesquisa quantitativa de corte transversal e correlacional, as variáveis do comportamento organizacional *liderança* e *poder* foram identificadas com base na opinião de servidores públicos atuantes nas unidades estudadas, e a variável *produtividade* foi obtida por meio de um índice de alcance de metas organizacionais. Partiu-se do pressuposto teórico de que a produtividade pode ser influenciada por variáveis comportamentais como as que ajudam a caracterizar o ambiente organizacional, no caso das configurações do poder organizacional, e as que ajudam a caracterizar os relacionamentos ao nível de grupos de trabalho, no caso dos estilos de liderança de gestores. Os dados da pesquisa demonstraram que os servidores perceberam mais fortemente configurações do poder que são caracterizadas por uma forte ideologia organizacional e que distinguem ambientes organizacionais que buscam aumentar ou preservar sua autonomia funcional. Em relação aos estilos de liderança, os líderes das unidades estudadas foram caracterizados mais fortemente como focados no relacionamento com seus liderados, apesar de todos os estilos de liderança pesquisados terem sido significativamente percebidos. Quando associadas as variáveis do comportamento organizacional com os resultados de produtividade alcançados no período da pesquisa, não houve diferenciação expressiva entre as unidades. Contudo, importantes impressões do ambiente organizacional foram reveladas, podendo servir de ponto de reflexão e como elemento para subsidiar a formulação de políticas institucionais focadas no comportamento organizacional.

Palavras-chave: Comportamento organizacional. Produtividade. Liderança. Poder. Justiça do Trabalho.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze whether judicial units of the Labor Court of the 8th Region, when grouped by levels of productivity, differ based on perceptions of configurations of power and leadership styles. Through a quantitative cross-sectional and correlational research, organizational behavioral variables such as *leadership* and *power* were identified based on the opinion of public servants working in the studied units, and the variable *productivity* was obtained by an organizational goals' achievement index. The starting point was the theoretical assumption that productivity can be influenced by behavioral variables, such as those that help to characterize the organizational environment, in the case of configurations of the organizational power, and those that help to characterize relationships at work group level, in the case of managers' leadership styles. The research data showed that the public servants perceived more strongly configurations of the power that are characterized by a strong organizational ideology and that distinguish organizational environments that seek to increase or preserve their functional autonomy. In relation to leadership styles, the leaders of the units studied were characterized more strongly as focused on the relationship with their led, although all the researched styles of leadership were significantly perceived. When the organizational behavior variables were associated with the productivity results achieved during the research period, there was no substantial difference between the units. However, important impressions of the organizational environment have been revealed and may serve as a point of reflection and as an element to support the formulation of institutional policies focused on organizational behavior.

Keywords: Organizational behavior. Productivity. Leadership. Power. Work justice.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Grade Gerencial de Blake-Mouton	27
Figura 2 - Liderança Contínua de Tannenbaum-Schmidt	29
Figura 3 - Modelo de Fiedler	30
Figura 4 - Teoria Situacional de Hersey e Blanchard.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de liderança	21
Quadro 2 - Características da liderança transacional e transformacional.....	36
Quadro 3 - As bases de poder de French e Raven	41
Quadro 4 - Hipóteses de combinações dos elementos de poder de Mintzberg	51
Quadro 5 - Aspectos característicos das configurações de poder.....	54
Quadro 6 - Marcos da implantação da estratégia no Poder Judiciário Nacional.....	60
Quadro 7 - Metas nacionais relacionadas à Justiça do Trabalho para o exercício de 2018.....	61
Quadro 8 - Fatores da Escala de Configuração do Poder Organizacional.....	67
Quadro 9 - Itens da Escala de Configuração do Poder Organizacional adaptados.....	68
Quadro 10 - Fatores da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Lotação das unidades estudadas referente ao mês de junho de 2018 e o resultado da apuração da amostra escolhida	66
Tabela 2 - Resultados do alfa de <i>Cronbach</i> (α) para cada escala	71
Tabela 3 - Dados demográficos pessoais dos participantes, por frequência e percentual	74
Tabela 4 - Dados demográficos funcionais dos participantes, por frequência e percentual.....	74
Tabela 5 - Estatísticas descritivas referentes aos itens que compõem a Escala de Configuração do Poder Organizacional	76
Tabela 6 - Resultados descritivos da Escala de Configuração do Poder Organizacional por unidade estudada.....	78
Tabela 7 - Resultados descritivos da Escala de Configuração do Poder Organizacional.....	79
Tabela 8 - Resultados descritivos dos itens da Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais	80
Tabela 9 - Resultados descritivos dos itens da Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais	81
Tabela 10 - Resultados descritivos da Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais	82
Tabela 11 - Correlação de Spearman entre os fatores da Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais e da Escala de Configuração do Poder Organizacional.....	82
Tabela 12 - Varas do Trabalho agrupadas por faixa de desempenho no IAMadp referente ao 1º semestre de 2018	85
Tabela 13 - Comparação de médias das percepções das configurações de poder e dos estilos gerenciais com as faixas de desempenho do IAMadp no 1º semestre de 2018.....	86
Tabela 14 - Resultado do teste de Kruskal-Wallis entre o estilo gerencial “Relacionamento” e as faixas de desempenho do IAMadp	87
Tabela 15 - Resultado do teste <i>post hoc</i> de Dunn-Bonferroni entre o estilo gerencial “Relacionamento” e as faixas de desempenho do IAMadp.....	87
Tabela 16 - Resultado do teste de Kruskal-Wallis entre a configuração de poder “Autocracia” e as faixas de desempenho do IAMadp	87
Tabela 17 - Resultado do teste <i>post hoc</i> de Dunn-Bonferroni entre a configuração de poder “Autocracia” e as faixas de desempenho do IAMadp	88

LISTA DE SIGLAS

BM	Banco Mundial
CF	Constituição Federal
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
JT	Justiça do Trabalho
LOMAN	Lei Orgânica da Magistratura
PJ	Poder Judiciário
PJN	Poder Judiciário Nacional
SEC.VT	Secretaria de Vara do Trabalho
VT	Vara do Trabalho
TRT8	Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Problema de pesquisa	16
1.2	Objetivos	17
1.3	Justificativa	17
1.4	Estrutura da pesquisa.....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	Liderança.....	20
2.1.1	Conceitos de liderança	20
2.1.2	Evolução das teorias sobre liderança	23
2.1.3	Pesquisas empíricas sobre liderança	36
2.2	Poder organizacional	37
2.2.1	Conceitos de poder	37
2.2.2	Fontes do poder.....	40
2.2.3	O poder nas organizações	44
2.2.4	Teoria do poder organizacional de Mintzberg.....	46
2.2.5	Pesquisas empíricas sobre poder organizacional	55
2.3	Produtividade	56
2.3.1	Conceitos de produtividade	56
2.3.2	Produtividade no setor público	57
2.3.3	Produtividade no Poder Judiciário	58
2.3.4	Pesquisas empíricas sobre produtividade	61
3	MÉTODO	63
3.1	Modelo da pesquisa e hipóteses	63
3.2	Caracterização geral da pesquisa	64
3.3	Caracterização do ambiente de estudo	64
3.4	População e amostra.....	65
3.5	Instrumentos de coleta de dados	67
3.6	Procedimentos de coleta e tratamento de dados	71
4	RESULTADOS DA PESQUISA	73
4.1	Caracterização dos participantes	73
4.2	Análises estatísticas das variáveis comportamentais.....	75
4.2.1	Análises estatísticas da Escala de Configuração do Poder Organizacional.....	75

4.2.2	Análises estatísticas da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial	79
4.3	Análise de correlação das variáveis comportamentais	82
4.4	Diferenciação das unidades da Justiça do Trabalho com base na produtividade e nas variáveis comportamentais	84
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	89
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
	REFERÊNCIAS	96
	APÊNDICE A - Índice de Alcance de Metas Adaptado (IAM)	102
	APÊNDICE B - Resultados do Índice de Alcance de Metas Adaptado (IAMadp) no 1º semestre de 2018, por unidade	103
	APÊNDICE C - Demonstração das médias das escalas comportamentais e dos resultados do Índice de Alcance de Metas Adaptado, por unidade	104
	APÊNDICE D - Requerimento para realização da pesquisa	105
	APÊNDICE E - Convite remetido aos participantes da pesquisa	106
	APÊNDICE F - Questionário da pesquisa	107

1 INTRODUÇÃO

A vida contemporânea é permeada pela existência de organizações; em todas as atividades humanas, por onde se anda, para onde se olhe, seja o que for consumido, seja onde alguém estiver, existirão organizações ao redor. Ao longo do tempo, estudos dirigidos às formas de organização social vêm desenvolvendo a capacidade humana de planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas e recursos para a consecução dos mais diversos objetivos (STONER; FREEMAN, 1999). Com isso, faz-se necessário compreender que as organizações são instrumentos sociais que são criados a partir do agrupamento e da coordenação de certo número de pessoas, seja de forma espontânea ou intencional, com o intuito de se atingir objetivos específicos (ETZIONI, 1984).

As organizações apresentam características em comum, todas sendo compostas por pessoas, organizadas em torno de uma estrutura, realizando atividades e tarefas por meio de processos (GIBSON et al., 2006). Contudo, talvez um dos grandes dilemas das organizações modernas seja a forma de agrupar essas pessoas da forma mais racional possível, produzindo o menor número de consequências indesejáveis e proporcionando o máximo de satisfação possível, visando satisfazer diversas necessidades tanto da sociedade quanto de seus componentes (ETZIONI, 1984).

O elemento humano provavelmente seja a mais complexa das variáveis no contexto organizacional; o homem, com suas características, desejos e necessidades, precisa encontrar algum sentido nas atividades que realiza no âmbito das organizações das quais participa, fazendo com que um dos grandes desafios da organização moderna seja encontrar o equilíbrio entre a eficácia e a eficiência de suas operações e a felicidade do homem (ETZIONI, 1984).

Sendo as organizações compostas por pessoas e partindo do pressuposto que essas pessoas precisam interagir para gerar os resultados esperados, tal interação pode ser impactada por fatores que possibilitam ou dificultam a coesão entre indivíduos, entre grupos e desses com a organização. Nesse contexto, o comportamento das pessoas nas organizações se apresenta como um campo de estudo que busca investigar indivíduos, grupos e a estrutura organizacional com o propósito de se utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia e a eficiência das organizações; as teorias do comportamento organizacional se preocupam, portanto, em estudar como as pessoas atuam nas organizações e como o comportamento contribui para o desempenho organizacional, com o propósito de, sistematicamente, utilizar esse arcabouço teórico para melhorar os resultados organizacionais (ROBBINS, 2009).

Admitindo-se, ainda, que o comportamento das pessoas possui alguma previsibilidade, a realização de estudos sistemáticos sobre como elas se comportam nas organizações é uma forma de realizar previsões com certo grau de precisão; esses estudos referem-se ao exame de relacionamentos, à atribuição de causa e efeito para certos comportamentos e à prática em tirar conclusões sobre esses comportamentos sob a ótica de evidências científicas, coletando e medindo dados em condições controladas e interpretando esses dados de maneira rigorosa (ROBBINS, 2009).

1.1 Problema de pesquisa

Uma das principais preocupações no campo de estudos do comportamento organizacional tem sido a produtividade, buscando-se identificar quais fatores influenciam a eficácia e a eficiência dos indivíduos, dos grupos e da organização como um todo; a produtividade, então, pode ser conceituada como um das medidas que permitem aferir se uma organização está atingindo seus objetivos, implicando tanto uma preocupação com a eficácia quanto com a eficiência (ROBBINS, 2009).

Levando-se em consideração que a produtividade pode ser afetada por diversos fatores, são passíveis de levantamento os principais fatores que podem influenciar a produtividade nas organizações. Nesse contexto, de acordo com Robbins (2009), quatro fatores contextuais apresentam relação significativa com o desempenho e a produtividade das equipes: recursos adequados, liderança eficaz, clima de confiança e sistemas de avaliação de desempenho. Entretanto, a capacidade do líder em influenciar o grupo ou equipe de trabalho pode ser afetada pelo comportamento dos outros membros do grupo, dado que a liderança é desenvolvida como uma relação entre líderes e liderados, sendo ainda mediada essa relação pela situação e pelo contexto na qual ela é exercida (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

Um modo de se caracterizar o ambiente, identificando fatores grupais e organizacionais que podem influenciar a produtividade e contribuir para o exercício de um estilo tido como adequado de liderança, se dá pela caracterização das relações de poder existentes nos grupos e organizações; essas relações, a depender de como se desenvolvem, podem transformar o ambiente organizacional em uma verdadeira arena política, onde são praticados jogos políticos que podem vir a causar desalinhamento entre objetivos pessoais e organizacionais, além de resistência dos colaboradores em melhorar o desempenho como consequência dessas relações de poder conturbadas, haja vista a possibilidade das relações de poder afetarem a performance institucional (MINTZBERG, 1983, YANG; MODELL, 2012).

Nesse contexto, o problema de pesquisa envolve responder a seguinte pergunta: unidades judiciárias da Justiça do Trabalho da 8ª Região, quando agrupadas pelo nível de produtividade apresentado, se diferenciam com base nas percepções de configurações de poder e estilos de liderança?

1.2 Objetivos

O objetivo geral da pesquisa foi analisar se as unidades da Justiça do Trabalho pesquisadas, quando agrupadas pelo nível de produtividade apresentado, poderiam ser diferenciadas com base nas percepções de configurações de poder e estilos de liderança.

Os objetivos específicos foram:

- Identificar as configurações de poder mais percebidas pelos servidores.
- Identificar os estilos de liderança mais percebidos pelos servidores.
- Verificar a associação entre as configurações de poder e os estilos de liderança percebidos pelos servidores.
- Analisar, com base nos resultados das percepções das configurações de poder e dos estilos de liderança, as diferenças existentes entre unidades da Justiça do Trabalho quando agrupadas por níveis de produtividade.

1.3 Justificativa

No serviço público, tem sido comum a tentativa da aplicação de conceitos gerenciais oriundos do ambiente dos negócios privados. Com a reforma administrativa promovida no Brasil na década de 1990, dirigida pelo extinto Ministério da Reforma do Aparelho do Estado (MARE), uma das modificações mais emblemáticas nesse contexto de “gerencialismo” foi a inclusão no texto constitucional do princípio da eficiência, o qual se traduz como a necessidade premente da administração pública em atender as crescentes demandas da sociedade com presteza, racionalidade e qualidade (BRESSER-PEREIRA, 2000).

Segundo Dias e Borges (2015) a gestão de desempenho passou a ter papel fundamental após a reforma da gestão pública iniciada no começo do século XXI, havendo mudança no foco de atenção, passando de regras e regulamentos (*burocracia*) para o desenho de metas e a uso de informações sobre o desempenho (*gerencialismo*). Corroborando com a proposta de reforma implementada, estudos demonstram que por meio da implantação da gestão do desempenho, as organizações públicas têm mais chances para alcançar seus

objetivos, oferecer melhores serviços aos cidadãos e empresas, e melhorar a sua eficiência global (DIAS; BORGES, 2015).

No que tange ao Poder Judiciário Nacional (PJN), seguindo a tendência reformista iniciada na década de 1990, em meados nos anos 2000, mais precisamente em 2004, foi realizada a chamada *Reforma do Judiciário*, na qual estruturas e competências dos órgãos judiciais brasileiros foram revistas, modificadas e ampliadas. Nesse contexto, o advento do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é tido como marco temporal para a implantação de práticas gerenciais na administração judiciária do Brasil, numa busca cada vez maior por eficácia e eficiência na atuação jurisdicional dos Tribunais brasileiros (MENDES, 2009).

Em um momento em que a efetividade do PJN como um todo, em especial da Justiça do Trabalho (JT), é colocada em xeque, faz-se relevante realizar estudos que centrem as atenções em instrumentos de promoção de melhores resultados. A opção por estudar como a produtividade é afetada por variáveis do comportamento organizacional justifica-se, portanto, pelo crescente interesse em se estabelecer critérios de desempenho para o PJN, sobretudo após a chamada *Reforma do Judiciário*, consubstanciada pela Emenda Constitucional nº 45 (BRASIL, 2004); nesse contexto, a busca por razões que influenciam o binômio da eficácia e eficiência torna imprescindível a identificação de variáveis que possam ser analisadas e trabalhadas, sendo a produtividade de equipes uma variável que guarda relação direta com a busca desse binômio nas organizações, haja vista a pressão que estas sofrem por apresentar resultados.

Para então analisar como variáveis comportamentais podem influenciar a produtividade, justifica-se a escolha da variável *liderança* por se entender que a forma como um grupo atinge seus resultados é fortemente influenciada pelo estilo de liderança exercida no âmbito do grupo, havendo estudos que apontam uma relação quase que direta entre produtividade e o estilo de liderança (DIAS; BORGES, 2015). Já a escolha da variável *poder* justifica-se por se entender que além do impacto da liderança nos resultados dos grupos de trabalho, as relações de poder, tanto no âmbito interno quanto externo, têm influência no comportamento das pessoas dentro das organizações, podendo impactar os resultados (MINTZBERG, 1983).

A escolha do ambiente da pesquisa ocorreu pelo exercício de atividade laboral do pesquisador junto ao Tribunal Regional do Trabalho da Oitava Região (TRT8), que dirige a JT nos estados do Pará e do Amapá. Justifica-se ainda pela natureza do trabalho exercido pelo pesquisador, que inclui a promoção da gestão estratégica nas unidades judiciárias da JT, bem

como o acompanhamento e gestão do desempenho de metas judiciais, vinculadas ao Plano Estratégico Institucional (PEI) e à Estratégia Nacional do Poder Judiciário (ENPJ).

No que tange à contribuição científica, justifica-se a pesquisa quando se verifica a pequena produção científica sobre a possível associação entre os estilos de liderança em grupos organizacionais e as configurações de poder observadas nessas estruturas. Ainda mais restrita é a produção científica que associa estilos de liderança, o comportamento das equipes por influência das relações de poder e o desempenho medido dessas equipes. Como forma de contribuir com essa produção científica, optou-se pela escolha do tema dessa dissertação.

Por fim, acredita-se que as escalas aplicadas neste estudo podem ser replicadas em outras unidades judiciárias do PJN, sobretudo da JT, bem como em outras instituições públicas ou privadas interessadas em analisar variáveis que expliquem a diferença de resultados entre unidades autônomas ou interdependentes no que tange ao comportamento organizacional.

1.4 Estrutura da pesquisa

Esta dissertação divide-se em 6 capítulos. O capítulo 1 introduz, apresenta o problema escolhido, os objetivos e a justificativa da pesquisa. O capítulo 2 é dedicado à revisão da teoria que dá suporte à pesquisa. O capítulo 3 é descreve os métodos adotados para tratar a questão de pesquisa. O capítulo 4 traz os resultados alcançados. O capítulo 5 traz a discussão dos resultados. Por fim, o capítulo 6 traz a considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentadas as bases teóricas das variáveis que compõem este trabalho, quais sejam: produtividade, liderança e poder.

A primeira temática a ser abordada será a liderança, buscando-se inicialmente conceituar a variável e em seguida estabelecer uma trajetória dos principais estudos e teorias construídas ao longo dos anos que sustentam os métodos utilizados nesta pesquisa.

Em seguida, serão apresentadas as bases teóricas do poder nas organizações, inicialmente conceituando o termo e sua aplicação organizacional; em seguida, por se tratar de tema complexo, multifatorial e multidisciplinar, será focalizado o modelo de poder organizacional elaborado por Henry Mintzberg em sua obra *Power in and around organizations* (1983), que dará suporte teórico ao levantamento das configurações de poder.

Por fim, sobre produtividade, serão apresentados o conceito e a importância do estudo no campo do comportamento organizacional, como o tema é abordado na administração pública brasileira e a aplicabilidade do conceito na realidade das organizações estudadas.

2.1 Liderança

2.1.1 Conceitos de liderança

No campo da gestão e do comportamento organizacional, estudos de liderança têm alcançado importância, foco e centralidade há décadas e, embora possam ser encontradas variadas definições de liderança nos estudos já realizados, é possível definir pontos centrais para a compreensão desse fenômeno, conforme proposto por Northouse (2013), quais sejam: processo, influência, ocorrência em grupos e objetivos comuns.

Enquanto processo, a liderança pode ser definida não como um traço de personalidade ou uma característica inata dos líderes, mas sim uma troca ou transação que ocorre entre líder e liderados, onde o líder ao mesmo tempo em que afeta também é afetado por seus liderados (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014; NORTHOUSE, 2013). Nesse contexto, a liderança não se manifestaria de forma linear, mas sim como um evento interativo e transversal, possibilitando assim a democratização da liderança por não limitar o seu exercício ao líder formalmente designado em um grupo (NORTHOUSE, 2013).

A liderança ocorre quando alguém procura utilizar de influência para orientar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade, sendo a

influência então considerada condição crucial à liderança (HERSEY; BLANCHARD, 1986). A origem da influência pode ser formal, como aquela conferida pelo cargo que o líder ocupa na organização, porém isso não atesta a capacidade de liderar de forma eficaz; exemplo disso é que a liderança informal, que emerge fora da estrutura formal da organização, pode exercer influência até mais importante (ROBBINS, 2009).

Como fenômeno grupal, a liderança envolve o exercício da influência em grupos de indivíduos com propósitos em comum, não importando o tamanho do grupo, podendo envolver ainda a influência de um grupo sobre outro. Por envolver pessoas em grupos, a presença de objetivos comuns é essencial para o exercício de liderança, haja vista grande parte da tarefa dos líderes envolver o direcionamento dos membros de um grupo em direção ao que deu origem à formação desse grupo; líderes e liderados precisam compartilhar objetivos para que sejam bem-sucedidas as organizações (NORTHOUSE, 2013).

Buscando definir o conceito de liderança, diversas linhas de raciocínio são utilizadas, sendo as mais comuns aquelas que adotaram como ponto de vista a personalidade, que definem liderança como ato ou comportamento promotor de mudanças nos grupos, que relacionam liderança com as relações de poder existentes entre líder e liderados, e ainda aquelas que definem liderança como um processo transformacional para influenciar seguidores a realizar mais do que se espera deles (NORTHOUSE, 2013).

Bergamini (1994 apud ARAÚJO, 2014) levantou trabalhos pesquisados entre as décadas de 1950 e 1980 sobre o tema, sintetizando os diferentes pontos de vista sobre o conceito de liderança, conforme demonstra o Quadro 1.

Quadro 1 - Conceitos de liderança

Autores	Conceito	Pontos centrais
Hemphill e Coons - 1957	Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.	Objetivos comuns
Janda - 1960	Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que o 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.	Processo, ocorrência em grupos
Tannenbaum, Weschler e Massarik - 1961	Liderança é influência pessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos.	Influência, processo

(continua)

Quadro 1 - Conceitos de liderança

(continuação)

Autores	Conceito	Pontos centrais
Jacobs - 1970	Liderança 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.	Processo
Stogdill - 1974	Liderança é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação.	Processo
Katz e Kahn - 1978	Liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização.	Influência, processo
Rouch e Behling - 1984	Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.	Influência, objetivos comuns
Bass - 1990	Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que, muitas vezes, envolve a estruturação ou a reestruturação da situação e as percepções e expectativas dos membros. Os líderes são agentes de mudanças cujos atos afetam outras pessoas mais do que atos de outras pessoas podem afetá-los. Liderança ocorre quando um membro do grupo modifica a motivação ou as competências dos outros no grupo.	Influência, ocorrência em grupos, processo

Fonte: Adaptado de Araújo (2014).

Verifica-se no Quadro 1 que as características centrais defendidas por Northouse (2013) se confirmam nos estudos analisados: é um processo, envolve pessoas em grupos, é caracterizada pelo poder de influenciar e é voltada para o atingimento de metas e objetivos em comum. Wagner III e Hollenbeck (2012, p. 307), em consonância com o ponto de vista de Northouse, definem liderança como “o uso de influência simbólica e não coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado para a realização de objetivos deste grupo”.

A definição de liderança pode variar de acordo com o campo de estudo que se utiliza do conceito, tendo sido ora concebida como centro no processo grupal, ora como uma questão de traços de personalidade, também como exercício de influência e de persuasão, como resultado da utilização de determinados comportamentos, como uma relação de hierarquia e poder, como uma ferramenta para se atingir metas, como um esforço para a interação, como o exercício de um papel diferenciado, como a iniciação de uma estrutura organizacional, e as possíveis combinações dessas definições (BASS, 1990).

Conclui-se, então, que as definições apresentadas levam à compreensão de que a liderança é um fenômeno complexo e multidimensional, que pode sofrer influência de certas situações e de seus condicionantes (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014).

Para melhor compreender a evolução da teoria em liderança, faz necessário traçar um panorama histórico de evolução de seu estudo, como será visto a seguir.

2.1.2 Evolução das teorias sobre liderança

Nesse tópico serão apresentados estudos que em determinada época adotaram como principal foco a explicação do fenômeno da liderança, apresentando tais estudos de forma cronológica no intuito de oferecer uma visão de sua evolução ao longo do tempo.

Em concentrada síntese, os estudos sobre a liderança iniciaram com uma tentativa de se identificar traços de personalidade que caracterizavam os líderes atuais e os em potencial, passando posteriormente à tentativa de levantamento de comportamentos preferíveis entre os que exerciam posições de liderança, contudo nem traços de personalidade nem comportamentos podiam explicar como fatores ambientais podiam gerar contingências no exercício da liderança, fazendo com que a situação se tornasse um elemento essencial para a identificação dos estilos de liderança mais apropriados, passando pela visão de que os liderados exercem influência significativa sobre o papel do líder e por fim centrando o papel da liderança como motor de mudanças significativas na organização (MELO, 2014).

Cabe ressaltar, porém, que tais estudos sobre liderança não se deram necessariamente de forma linear ao longo do tempo, pois vários pesquisadores enfatizaram, mesmo que de maneiras diferentes, o conceito em momentos concomitantes (TORRES, 2005). A seguir serão apresentados os principais marcos na teoria da liderança.

a) Teorias dos traços

O advento da Escola das Relações Humanas na Teoria da Administração, liderada pelo psicólogo australiano Elton Mayo, marca um ponto de mudança nos estudos organizacionais. Nas pesquisas desenvolvidas por Mayo e seus colaboradores, a ideia central era de que o verdadeiro poder dentro das organizações estava situado no comportamento e nas relações que as pessoas desenvolviam em suas relações de trabalho (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Com esse pressuposto, no início do século XX começam a surgir as primeiras pesquisas sobre liderança, inicialmente adotando como premissa a existência de traços de personalidade que

possam identificar indivíduos que seriam mais indicados para as funções de liderança. Melo (2014) destaca que um dos primeiros estudos em relação à liderança que se tem registro seria a Teoria do Grande Homem, proposta por Thomas Carlyle, onde se defendia que o líder seria uma pessoa dotada de qualidades que seriam hereditárias, fazendo com que se diferenciasse dos demais.

As descobertas dos estudos dos traços apontaram características pessoais e intrínsecas para distinguir líderes e não líderes, como: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevada capacidade de automonitoramento, conhecimentos profissionais, até mesmo características físicas como estatura e posicionamento de voz (ROBBINS, 2009). Contudo, essas mesmas descobertas não eram passíveis de explicar como líderes históricos e reconhecidos como Napoleão Bonaparte, Adolf Hitler, Winston Churchill ou Mahatma Gandhi, por exemplo, claramente eram reconhecidos como líderes eficientes (sem levar em consideração a dimensão ética em alguns casos) sem possuir estas características isoladas (CARAVANTES; KLOECKNER, 2005).

Pelas várias limitações das teorias dos traços, entre elas não conseguir provar empiricamente a existência de características comuns em todos os líderes, essa vertente do estudo da liderança foi superada, porém deixando como contribuição o entendimento de que, apesar de determinados traços de personalidade não serem preditores precisos da liderança eficaz, o reconhecimento da existência desses traços ajudaria no processo de desenvolvimento e manutenção da capacidade de liderar (SPECTOR, 2002; ROBBINS, 2009).

b) Teorias comportamentais

Superada a ideia inicial de que a liderança se resumia a um conjunto de características pessoais, as pesquisas passaram a buscar comportamentos observáveis nos líderes para prever a forma ideal de se liderar, levando ao surgimento das chamadas *Teorias Comportamentais* (DAFT, 2005). Os estudos mais destacados nessa fase da pesquisa sobre liderança foram os realizados na Universidade de Iowa, na Universidade Estadual de Ohio, na Universidade de Michigan e a Grade Gerencial de Blake e Mouton.

Em 1939, o psicólogo e sociólogo Kurt Lewin e seus colaboradores da Universidade de Iowa conduziram um estudo onde identificaram três estilos diferentes de liderança, em particular em torno da tomada de decisões, que são: autocrático, democrático e *laissez-faire*. O *líder autocrático* se caracterizaria pela tomada de decisões sem consultar os outros, cabendo ao líder dirigir o grupo, recompensando ou punindo os membros de acordo com seus

próprios critérios; o *líder democrático* proporcionaria maior participação dos membros do grupo e compartilhamento de decisões, responsabilidades e consequências; já o *líder laissez-faire* reduziria sua participação na tomada de decisões e na função de coordenação do grupo, permitindo aos liderados autonomia e livre condução das atividades (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014; DAFT, 2005; SPECTOR, 2002).

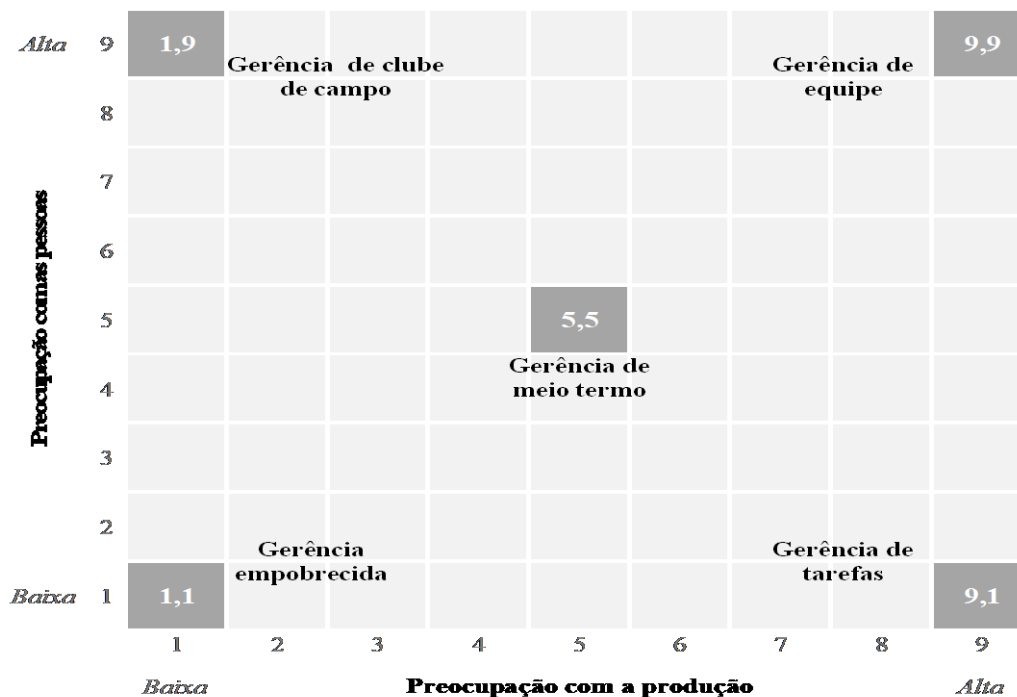
Entre as décadas de 1940 e 1950, o psicólogo e sociólogo Rensis Likert e seus colegas da Universidade de Michigan empreenderam estudos para identificar quais estilos de liderança seriam os mais efetivos. Das pesquisas realizadas resultaram dimensões comportamentais da liderança que são: orientação para o empregado e orientação para a produção (MELO, 2014). O *líder orientado para o empregado* enfatiza as relações interpessoais, demonstrando interesse pessoal nas necessidades dos funcionários e aceitando as diferenças entre os membros do grupo; o líder orientado para o empregado teria como atributos ser democrático, permissivo, participativo e bem-educado (MELO, 2014). Já o *líder orientado para a produção* enfatiza os aspectos técnicos e práticos do trabalho, tendo principal preocupação com a execução das tarefas e considerando os membros do grupo apenas como um meio para atingir os resultados; o líder orientado para produção teria como atributos ser autocrático, restritivo, socialmente distante, diretivo e estruturalista (MELO, 2014; ROBBINS, 2009).

Após a Segunda Guerra Mundial, seguindo uma linha de pesquisa parecida com a de Michigan, estudos realizados na Universidade Estadual de Ohio buscaram identificar dimensões independentes do comportamento em liderança (MELO, 2014). Dos mais de 1.800 comportamentos levantados, chegou-se a dois estilos que predominavam na maneira de agir do líder: estrutura inicial e consideração. A *estrutura inicial* se refere à capacidade do líder em definir e estruturar seu papel e dos funcionários na busca pelo alcance dos objetivos, organizando as tarefas, as relações de trabalho e as metas esperadas; o líder com alto grau de estrutura de iniciação delega tarefas específicas aos membros do grupo, espera dos trabalhadores alto padrão de desempenho e enfatiza a necessidade de cumprimento dos prazos (MELO, 2014; ROBBINS, 2009). Já o estilo *consideração* indica a capacidade do líder em manter relações de trabalho baseadas na confiança mútua, no respeito às ideias dos colaboradores e no cuidado com seus sentimentos; um líder com alto grau de consideração é descrito como amigável e disponível, que ajuda os empregados em seus problemas pessoais, trata todos de maneira igual e demonstra preocupação pelo bem-estar, conforto e satisfação de seus liderados (MELO, 2014; ROBBINS, 2009).

Os estudos de Michigan e de Ohio tiveram importante contribuição para o entendimento dos aspectos comportamentais no exercício da liderança; como desdobramento das ideias introduzidas nas duas universidades citadas, os pesquisadores norte-americanos Robert R. Blake e Jane S. Mouton desenvolveram uma representação bidimensional dos estilos de liderança, resultando no chamado *Managerial Grid (ou Grade Gerencial) de Blake e Mouton* (MELO, 2014). Em um plano cartesiano, o eixo X da grade representa a preocupação com a produção, onde o líder enfatiza objetivos concretos, eficiência organizacional e alta produtividade ao decidir a melhor maneira de realizar uma tarefa; o eixo Y representa a preocupação com as pessoas, onde o líder considera as necessidades, os interesses e as áreas de desenvolvimento pessoal dos membros da equipe ao decidir a melhor maneira de realizar uma tarefa; cada eixo foi dividido em posições, de modo que o cruzamento dos pontos na grade representasse um estilo gerencial que combinasse a preocupação com tarefas ou com pessoas (MELO, 2014).

Do cruzamento de diversos pontos entre esses eixos, cinco combinações que definem os estilos de liderança emergem: (1,1) ou *gerência empobrecida*, que combina baixa preocupação com pessoas e com produção, retrata na verdade a ausência de liderança, onde o líder pouco se envolve e pouco se entrega à organização e as pessoas que ele lidera; (1,9) ou *gerência de clube de campo*, que combina alta preocupação com pessoas e baixa com produção, representa o líder que tem grande preocupação com as necessidades dos liderados e procura manter um ambiente de trabalho agradável, semelhante a um clube, levando a pouca atenção à produtividade e qualidade do trabalho, pois entende que são fatores estressores do relacionamento de trabalho; (9,1) ou *gerência de tarefas*, que combina alta preocupação com tarefas e baixa com pessoas, traz um líder focado em maximizar a produtividade, que organiza as pessoas e conduz as atividades autocraticamente, pois entende que o elemento humano deve ser utilizado apenas para atingir resultados; (5,5) ou *gerência de meio termo*, combina média preocupação com pessoas e com produção, levando o líder a estimular elementarmente a produção e estabelecer um ambiente minimamente seguro e tranquilo para as pessoas; por fim, (9,9) ou *gerência de equipe*, com alta preocupação com produção e com pessoas, que representaria o tipo ideal de liderança, acreditando-se que a produtividade e a satisfação das pessoas não são variáveis excludentes, podendo haver incremento de produtividade associado a um clima interpessoal positivo (MELO, 2014; VERSIANI; CAEIRO; CARVALHO NETO, 2017). A Figura 1 representa graficamente o *Grid Gerencial*:

Figura 1 - Grade Gerencial de Blake-Mouton



Fonte: Adaptado de Sobral e Peci (2008).

As contribuições das teorias comportamentais para os estudos de liderança são reconhecidas, sendo diversas dessas teorias utilizadas até hoje, principalmente em treinamentos de liderança. Contudo, para Melo (2014) as abordagens comportamentais, com as duas dimensões básicas identificadas, pessoas e tarefas, não conseguiram ainda explicar propriamente a liderança, pois faltava reconhecer as situações, ou seja, o contexto em que a liderança é exercida. Essa ausência da dimensão da situação fez com que emergisse uma nova abordagem denominada contingencial, que será apresentada a seguir.

c) Teorias contingenciais

A evolução dos estudos demonstrou a complexidade de se prever o sucesso do processo de liderança nas organizações, e, indo além de identificar traços ou comportamentos ideais, a situação em que ocorre a liderança deveria ser considerada, pois se tornava evidente que situações variadas demandam comportamentos variados e adequados para cada circunstância (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014).

Para Melo (2014), reconhecer a importância da situação também implicaria em isolar as condições situacionais que podem influenciar o processo de liderança. Com esse intuito, foram desenvolvidas as principais teorias contingenciais que serão abordadas, quais sejam: a

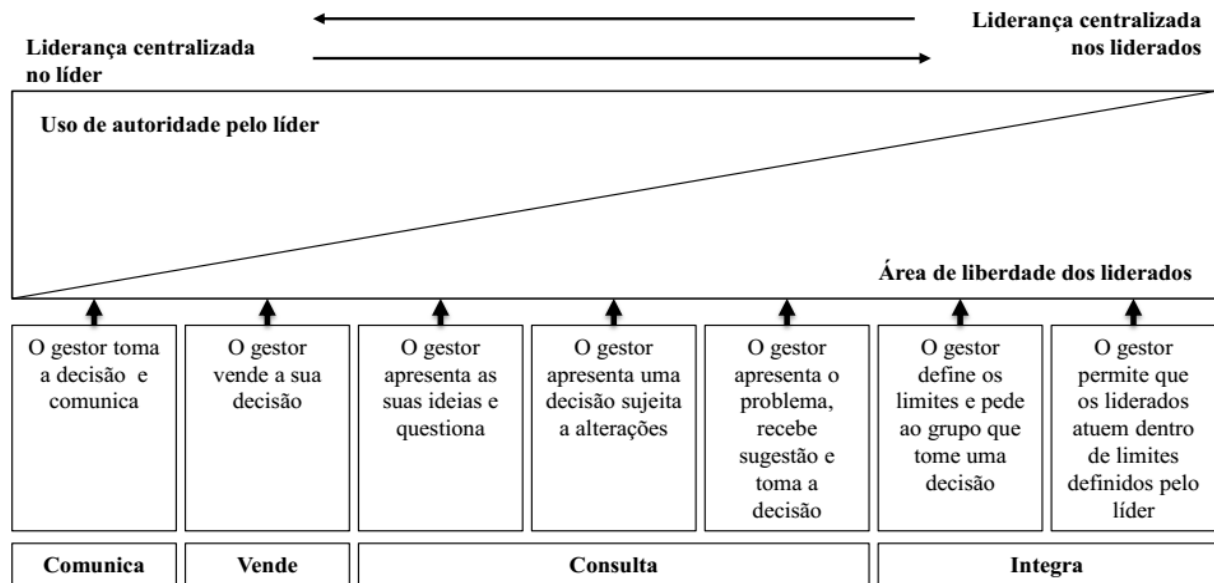
liderança contínua de Tannenbaum e Schmidt, o modelo de Fiedler, a teoria situacional de Hersey e Blanchard, os modelos de meta e caminho e a teoria da troca entre líder e liderados.

Em 1958, os pesquisadores norte-americanos Robert Tannenbaum e Warren Schmidt levantaram sete estilos contínuos e distintos de liderança e publicaram seu estudo na aclamada revista *Harvard Business Review*; chamada de *Liderança Contínua* ou *Continuum de Tannenbaum-Schmidt*, os autores identificaram comportamentos que o gestor pode utilizar na relação com os seus liderados, associados a fatores contingenciais centrados no líder - capacidade de delegação, crença na capacidade de equipe, aceitação das sugestões da equipe - nos liderados - independência e experiência da equipe, nível de competência, entendimento da organização e dos objetivos - e, na situação - tempo da tomada de decisão, grau de eficiência da equipe, impacto das consequências na tomada de decisão, cultura organizacional (SOBRAL; PECI, 2008).

O *continuum* de liderança representaria comportamentos que vão de um extremo altamente centralizado no líder ao totalmente descentralizado, em que os liderados têm a máxima liberdade dentro de certos limites definidos pelo líder, contudo o tipo de comportamento não é tido como absoluto, variando ao longo do *continuum* de liderança com graus intermediários de autoridade e de liberdade de acordo com os fatores contingenciais apresentados (COUTO, 2015).

Os sete comportamentos situacionais que o líder pode adotar podem ser resumidos em quatro estilos de liderança: *comunicador*, onde o líder identifica problemas, toma decisões e apenas anuncia aos liderados, esperando a implementação de suas ideias; *vendedor*, onde o líder toma as decisões, mas tenta superar a resistência por meio de discussão e persuasão, vendendo suas ideias; *consultor*, onde o líder identifica problemas e os apresenta ao grupo, ouvindo conselhos e sugestões antes de tomar decisões; e por fim o *integrador*, onde o líder define o problema e delega a resolução e a tomada de decisão ao grupo (COUTO, 2015). A Figura 2 resume as dimensões e estilos de liderança desta teoria.

Figura 2 - Liderança Contínua de Tannenbaum-Schmidt

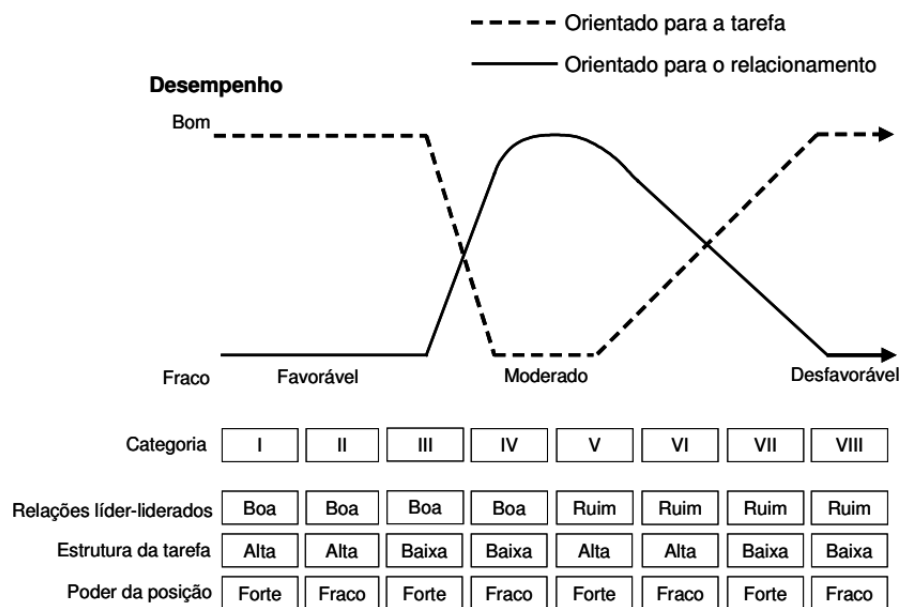


Fonte: Adaptado de Sobral e Peci (2008).

Ainda que os estudos de Tannenbaum e Schmidt ofereçam um início de abordagem situacional, é reconhecido como estudo pioneiro do modelo contingencial o desenvolvido por Fred Fiedler na década de 1960. Tomando como premissa de que o comportamento do líder é algo relativamente fixo, Fiedler argumentava que para haver eficácia na liderança, seria necessário que o líder eleito fosse colocado na situação na qual seu estilo de liderança se mostrasse mais eficaz, haja vista não ser possível ao líder alterar seu estilo para se adequar às situações. Em outros termos, somente haveria eficácia na liderança se houvesse troca do líder por outro que se encaixasse na situação ou se houvesse mudança da situação para que ela fosse adequada ao líder escolhido. O *Modelo de Fiedler* combina duas dimensões comportamentais, *orientação às tarefas* e *orientação aos relacionamentos*, com três variáveis situacionais: *relações entre líder e liderados*, a *estrutura da tarefa* e o *poder da posição* (MELO, 2014; ROBBINS, 2009). Para identificar primeiramente os estilos de liderança prevalentes, Fiedler utilizou questionário que denominou *Least Preferred Co-Worker* (LPC), em que os respondentes tinham que indicar qualidades das pessoas que eles menos gostaram de trabalhar durante sua vida profissional. Como resultado, um número elevado de qualidades negativas apontava uma baixa pontuação no LPC e sugeria *orientação para a tarefa*; já um número elevado de qualidades positivas resultava em alta pontuação e sugeria *orientação para o relacionamento*, não sendo possível ser ao mesmo tempo orientado para tarefas e para relacionamentos, já que se tinha como premissa o estilo fixo do líder. Em seguida, eram identificados os graus das variáveis situacionais: a *relação líder-liderado* demonstra o grau de confiança e credibilidade que os membros do grupo têm no líder; a *estrutura de tarefa*

demonstra o grau em que as tarefas atribuídas aos liderados são estruturadas, sendo essa uma fonte primária do poder do líder; e o *poder da posição* representa o grau de influência do líder sobre variáveis de poder como contratar, demitir, criticar, punir, promover e premiar liderados, estando essas variáveis intimamente ligadas ao cargo ou à posição ocupada pelo líder. A conclusão da pesquisa de Fiedler foi de que líderes orientados para a tarefa são eficazes com situações altamente favoráveis ou altamente desfavoráveis, como as categorias I, II, III, VII e VIII demonstradas na Figura 3; já os líderes orientados para o relacionamento seriam eficazes em situações moderadamente favoráveis como sugere as categorias IV, V e VI da Figura 3 (MELO, 2014; ROBBINS, 2009).

Figura 3 - Modelo de Fiedler

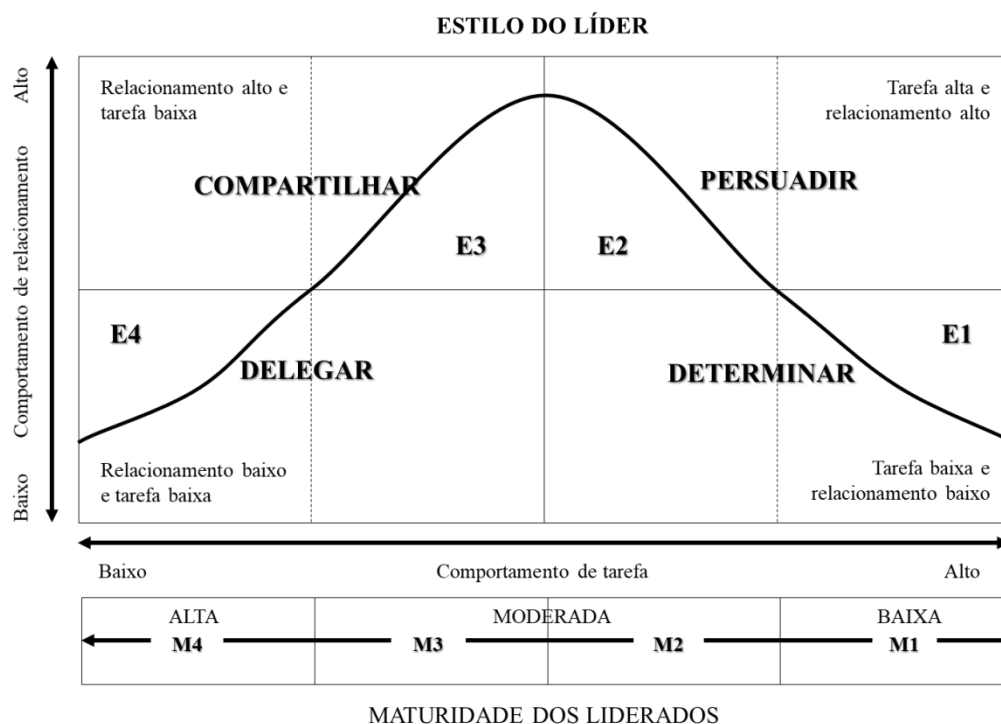


Fonte: Adaptado de Robbins (2009).

Utilizando as mesmas dimensões do modelo de Fiedler, os pesquisadores Paul Hersey e Ken Blanchard desenvolveram a *Teoria Situacional da Liderança*, cujo foco central estava na figura dos liderados, por entenderem que são eles que aceitam ou não um líder (MELO, 2014; ROBBINS, 2009). Segundo os pesquisadores, a liderança situacional seria baseada na inter-relação entre a *quantidade de orientação e direção* (comportamento orientado para tarefa) e a *quantidade de apoio socioemocional* (comportamento orientado para relacionamento) que o líder oferece, e o *nível de maturidade dos liderados* no desempenho de tarefas, funções e objetivos específicos dentro das organizações (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Utilizando as dimensões comportamentais de tarefa e relacionamento, o elemento situacional do modelo é a maturidade dos liderados, sendo relacionada à extensão na qual as

peças têm a capacidade (maturidade de trabalho) e a disposição (maturidade psicológica) de realizar uma tarefa específica. Essa maturidade seria medida em quatro estágios: *capaz e disposto* (alta); *capaz e não disposto* (moderada e alta); *incapaz e disposto* (moderada e baixa); e *incapaz e não disposto* (baixa) (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Da relação entre maturidade, tarefa e relacionamento, surgem os estilos de liderança a serem aplicados: *determinar* (tarefa alta, relacionamento baixo, maturidade baixa), cuja ênfase estaria no comportamento diretivo, onde o líder diz o que e como devem ser realizadas as tarefas; *persuadir* (tarefa alta, relacionamento alto, maturidade moderada e baixa), onde o líder procura convencer os liderados em adotar suas decisões tomadas de forma autocrática; *compartilhar* (tarefa baixa, relacionamento alto, maturidade moderada e alta), onde líder e liderados participam juntos da tomada de decisão, sendo papel do líder facilitar e comunicar; e *delegar* (tarefa baixa, relacionamento baixo, maturidade alta), onde o líder fornece pouca direção ou apoio, permitindo aos liderados decidirem o melhor caminho a seguir para atingir os objetivos. A Figura 4 ilustra a lógica do modelo:

Figura 4 - Teoria Situacional de Hersey e Blanchard



Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1986).

Outra relevante teoria contingencial de liderança foi desenvolvida por Robert House e Martins Evans em 1971, denominada *Teoria do Caminho-Objetivo* ou *Meta-Caminho*, cujo argumento é que o papel central do líder reside em ajudar os liderados no alcance das metas e

objetivos, orientando e prestando o apoio necessário, de modo a assegurar que as metas individuais sejam compatíveis com os objetivos do grupo ou organização (MELO, 2014; ROBBINS, 2009). De acordo com Melo (2014), o comportamento do líder se torna aceitável pelos liderados quando estes enxergam o líder como fonte imediata de satisfação ou meio para satisfação futura, tornando o papel do líder mais motivacional, fornecendo treinamento, direção, apoio e recompensas necessárias para a obtenção de desempenho eficaz pelo grupo. As variáveis situacionais da Teoria Meta-Caminho são *ambientais* (fora do controle dos liderados) e *pessoais* (no controle dos liderados); na variável *ambiental* estão a estrutura de tarefa, o sistema formal de autoridade e o grupo de trabalho, sendo responsáveis pelo comportamento do líder e complementando os resultados dos liderados; já a variável *pessoal* inclui características intrínsecas dos liderados como centro de controle, experiência e capacidade percebida para explicar como o ambiente e o comportamento do líder serão interpretados pelos liderados (ROBBINS, 2009). O desafio do líder é utilizar o estilo de liderança que melhor se ajuste às necessidades motivacionais dos liderados, e dessa relação de variáveis comportamentais e situacionais derivam quatro estilos aplicáveis: diretivo, apoiador, participativo e orientado para conquista. Na *liderança diretiva*, os liderados são comunicados sobre o que a organização espera deles, cabendo ao líder organizar e instruir em como será realizado o trabalho; a *liderança apoiadora* é amigável e sensível às necessidades dos liderados; a *liderança participativa* envolve consulta aos liderados e utilização de sugestões dos mesmos na tomada de decisão; a *liderança orientada para conquista* é caracterizada pelo estabelecimento de metas desafiadoras e pela espera do melhor desempenho dos seus liderados (ROBBINS, 2009). Em conclusão, tanto o desempenho quanto a satisfação dos liderados seriam influenciados de forma positiva pelo comportamento do líder em fornecer compensação para algo que está faltando ao liderado ou ao ambiente de trabalho (MELO, 2014; ROBBINS, 2009).

Ainda na esteira das teorias contingenciais, outro estudo que merece destaque é a *Teoria da Troca entre Líder e Liderados* ou *Leader Member Exchange (LMX)*, desenvolvida por George Graen e seus associados em 1973; essa teoria tem como argumento que devido às diversas pressões, sobretudo o tempo, líderes criam um relacionamento especial com um pequeno grupo de liderados, que são considerados como membros de um *grupo de dentro*, merecendo confiança, atenção e privilégios especiais por parte do líder; os demais membros, ou *grupo de fora*, recebem menos atenção e dedicação, têm suas recompensas controladas e o relacionamento com o líder é meramente formal (ROBBINS, 2009). As formas para escolher o *grupo de dentro* podem variar, mas indícios dos estudos indicavam aspectos como atitudes e

personalidade semelhantes ao líder, e ainda o nível de competência técnica em relação aos demais como fatores para a escolha; os estudos demonstraram ainda que essa diferenciação entre membros leva a melhores avaliações do *grupo de dentro*, cujos membros costumam apresentar baixos índices de rotatividade e maior satisfação com a liderança, pois a eles é depositada maior confiança e melhores recursos por parte do líder, acreditando obter maior desempenho advindo desse grupo (ROBBINS, 2009). O relacionamento com os liderados do *grupo de dentro* costuma ser de caráter participativo, enquanto que com os do *grupo de fora* assume caráter mais diretivo (SPECTOR, 2002). A crítica que se faz a essa teoria reside na falta de critérios claros e objetivos para a escolha dos membros que farão parte de cada grupo (MELO, 2014).

O *Modelo Participação-Líder* foi desenvolvido pelos pesquisadores Victor Vroom e Phillip Yetton em 1973, que procuraram relacionar o comportamento de liderança com a participação no processo de tomada de decisão; o modelo tem como pressuposto que o líder pode ajustar seu estilo a diferentes situações de acordo com o exigido pela estrutura de tarefa existente (MELO, 2014). Os autores reconhecem que as estruturas da tarefa possuem demandas diferentes para as atividades rotineiras e não rotineiras, e o comportamento do líder precisa se ajustar à estrutura de diferentes formas: (1) *autocrático I*, onde o líder soluciona o problema ou toma a decisão sozinho, usando a informação que possui; (2) *autocrático II*, onde o líder obtém informações junto aos liderados para tomar a decisão e resolver o problema; (3) *consultador I*, onde o líder compartilha o problema com apenas com membros considerados relevantes no grupo, colhe as sugestões, contudo toma a decisão sozinho; (4) *consultador II*, onde o líder compartilha o problema com todo o grupo e toma a decisão ainda sozinho; e (5) *grupo II*, onde o líder socializa o problema e toma da decisão em conjunto com todos do grupo. (MELO, 2014; ROBBINS, 2009).

Conclui-se que as teorias contingenciais ou situacionais apontam para fatores que podem influenciar a eficácia e o desempenho do papel de liderança nas organizações em um determinado contexto, criando as seguintes dimensões de análise: *características pessoais do líder, natureza do trabalho, natureza da organização e natureza dos liderados* (BERTOCCHI, 2009). Na dimensão do *líder*, traços e comportamentos entram em jogo; na dimensão do *trabalho*, a definição de tarefas e a distribuição dos papéis ganham relevância; na dimensão da *organização*, a estrutura de poder, a cultura organizacional e o desempenho esperado assumem papel central; e por fim na dimensão dos *liderados*, os valores, necessidades, motivação e experiência são variáveis de forte influência. Apesar das descobertas das teorias contingenciais, a crítica que se fez a elas ocorreu em função da restrição dos contextos

examinados e da complexidade dos modelos e das variáveis estudadas, levando a pesquisa em liderança a buscar novos caminhos (GLYNN; DEJORDY, 2010).

d) Novas abordagens de liderança

Segundo Melo (2014), na tentativa de se distanciar um pouco da complexidade teórica de teorias passadas, novas abordagens sobre liderança têm buscado simplificar modelos e aproximar os estudos da compreensão até mesmo de leigos no assunto. Essas novas abordagens entendem que a liderança é uma atribuição concedida entre pessoas que compõem as organizações, umas às outras, estando a liderança não em um indivíduo em si, mas decorrente da atribuição e do reconhecimento da qualidade de líder feita pelos outros (MELO, 2014; ROBBINS, 2009). Destacam-se entre essas novas teorias a liderança carismática e a liderança transformacional e transacional, que serão explicadas a seguir.

A *Teoria da Liderança Carismática* traz uma abordagem de liderança que enxerga o líder como indivíduo que possui altas habilidades pessoais capazes de gerar um efeito significativo nos liderados; os líderes carismáticos seriam aqueles com forte necessidade de poder e que se consideram eficazes e convictos de suas crenças, e por sua vez, os liderados geralmente atribuem feitos e capacidades heroicas a esses líderes (SCHERMERHORN et al., 2005; ROBBINS, 2009). Os estudos sobre liderança carismática procuraram identificar as características destes líderes mediante sua diferenciação dos demais, e em meio a os estudos mais consistentes estão os de Jay Conger e Ransindra Kanungo da McGill University em Montreal, Canadá; para eles, os líderes carismáticos têm visão e metas idealizadas, forte compromisso pessoal e disposição em correr riscos para atingir suas metas, têm sensibilidade ao ambiente e às necessidades dos liderados, são percebidos como agentes de mudança radical e apresentam comportamento não convencional, sendo assertivos e autoconfiantes (ROBBINS, 2009; MELO, 2014). Na explicação de Araújo (2014), o modelo proposto por Conger e Kanungo apresenta a liderança carismática como resultado de quatro estágios de ação: (1) o líder avalia o ambiente e as oportunidades não exploradas, permanecendo sensível para as necessidades dos seguidores; (2) ele adapta e formula uma visão para os seguidores, distinguindo a situação existente como inaceitável e a visão desenhada como a alternativa mais aceitável; (3) o líder consolida a confiança e o compromisso com os liderados por meio de seu conhecimento, assumindo riscos, realizando autossacrifício e apresentando comportamento não convencional; e (4) o líder carismático serve como modelo e motivador, convencendo os seguidores de que eles podem alcançar a visão. Entretanto, apesar do poder

transformador da liderança carismática, é possível que nem sempre ela seja necessária para se atingir altos níveis de desempenho dos liderados, “mostrando-se mais apropriada quando a tarefa dos liderados possuir um componente ideológico ou quando o ambiente envolver um alto grau de incerteza ou tensão” (ROBBINS, 2009, p. 284).

Outra corrente de pesquisas recentes foca o interesse na diferenciação entre líderes transacionais e líderes transformacionais. Grande parte dos estudos comportamentais e contingenciais em liderança abordou o líder com um indivíduo transacional, sendo aquele que “conduz ou motiva seus seguidores na direção de metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas” (ROBBINS, 2009, p. 285). O líder transformacional, em consonância com a liderança carismática, é aquele que inspira os liderados a tangenciar seus interesses particulares em prol da organização, produzindo um efeito comportamental mais profundo e impactante nos liderados (ROBBINS, 2009).

A definição de líder transacional e transformacional surge inicialmente nos estudos realizados por James McGregor Burns em 1978, que desenvolveu suas ideias a partir dos conceitos de trocas entre líder e liderados e a proposição de que ambos se conectam a partir de valores, metas e motivos compartilhados (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014). Para Burns, os conceitos seriam mutuamente exclusivos: a *liderança transacional* se relaciona com trocas realizadas pelo líder de acordo com os interesses pessoais dos liderados, podendo ser trocas econômicas, políticas ou psicológicas, por meio de um processo de negociação em que as partes estão no mesmo nível, caracterizando-se por atividades gerenciais no sentido mais convencional, onde os liderados são informados sobre suas responsabilidades, avaliados e corrigidos pelo desempenho e recompensados pelo atingimento de objetivos; já a *liderança transformacional* está relacionada com a influência exercida pelo líder nas pessoas, inspirando-as a transcender os próprios interesses em busca de metas do grupo e da organização; o líder usa de sensibilização dos liderados para promover valores, missões significativas, senso de propósito e atitudes de comprometimento (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014). Os estudos de liderança transformacional de Burns foram aprimorados por Bruce J. Avolio e Bernard M. Bass em 1991, que organizaram os componentes de ambas as orientações (transacional e transformacional) em ordem crescente de efetividade e do nível de atividade do líder (passivo até ativo); os componentes transacionais tendem à passividade e pouca efetividade, enquanto os transformacionais são mais efetivos e ativos, o que poderia sugerir que a liderança transformacional seria superior à transacional, entretanto para os autores os estilos seriam complementares, onde a liderança transacional e o seu compromisso com as recompensas contingenciais e desenvolvimento de

confiança formaria a base para a liderança transformacional, que promoveria ideais de futuro, elevação de esforço e desempenho (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014). Em artigo revisional publicado em 1995, Bass associou a liderança transacional com comportamentos de gestão e a liderança em si com a dimensão transformacional, pois segundo o autor o gestor se preocupa consigo mesmo e com a coordenação e distribuição de recursos para a execução de tarefas conforme os padrões exigidos; já o líder cria e estimula visões de futuro, articula valores e metas, estimulando e inspirando as pessoas (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014). Os elementos da liderança transacional e da liderança transformacional estão relacionados no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Características da liderança transacional e transformacional

<p>Liderança transacional</p> <p><i>Recompensa contingente</i>: negocia troca de recompensas por esforço, bom desempenho e conquistas, sem haver atenção individualizada.</p> <p><i>Administração por exceção (ativa)</i>: controla os desvios de regras e padrões e age para corrigir quando necessário, utilizando de crítica e reforço negativo.</p> <p><i>Administração por exceção (passiva)</i>: age somente se o problema foge completamente do padrão.</p> <p><i>Laissez-faire</i>: evita as responsabilidades da liderança, como tomada de decisão e resolução de conflitos.</p>
<p>Liderança transformacional</p> <p><i>Carisma ou influência idealizada</i>: gera entusiasmo e senso de propósito no grupo, oferece uma visão e promove uma missão, oferecendo ainda comportamento exemplar e confiável.</p> <p><i>Motivação inspiracional</i>: encoraja os liderados com uma visão positiva do futuro, visando alcançar resultados extraordinários e padrões elevados de realização pessoal e profissional.</p> <p><i>Estimulação intelectual</i>: promove a inteligência, a racionalidade e o questionamento do status quo visando inovação na resolução de problemas.</p> <p><i>Consideração individualizada</i>: fornece atenção personalizada aos indivíduos, reconhece suas potencialidades e necessidades de melhoria, utiliza de diálogo, encorajamento, coaching e <i>feedback</i> para promover níveis elevados de desempenho e realização pessoal</p>

Fonte: Robbins (2009) e Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014).

2.1.3 Pesquisas empíricas sobre liderança

O tema liderança tem sido amplamente estudado, tanto no Brasil quanto no exterior; Delfino, Silva e Rohde (2009) analisaram a produção de pesquisas sobre liderança no Brasil em periódicos e eventos entre 1995 e 2009, observando um aumento nas publicações nesse período; Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) levantaram os artigos publicados em periódicos nacionais de 1996 a 2013 e, apesar do número crescente de publicações, classificaram a pesquisa em liderança como ainda embrionária no Brasil pelo fato de

predominar estudos qualitativos exploratórios; no âmbito internacional, Turano e Cavazotte (2016) realizaram análise bibliométrica no acervo do *The Leadership Quarterly*, principal periódico internacional dedicado exclusivamente ao tema, indicando que entre os anos 2008 e 2013 predominaram estudos com base na liderança carismática, transacional e transformacional, além da teoria das trocas líder-seguidor, com grande número de pesquisas quantitativas.

Em pesquisas nacionais e internacionais recentes, diversos fatores vêm sendo correlacionados com a liderança, como estudos que relacionam liderança com a motivação para o trabalho (FISHER, 2009; GODOY; BRESÓ, 2013; RUFFATTO; PAULI; FERRÃO, 2017), com o comprometimento das pessoas na organização (MARQUES et al., 2007; NOGUEIRA; COSTA; CLARO, 2015), com o processo de aprendizagem organizacional (BERSON; DA'AS; WALDMAN, 2015; ISIDRO-FILHO, 2006) e com o clima organizacional (FERREIRA, 2012; SERRANO ORELLANA; PORTALANZA, 2014).

Em conexão com o estudo desenvolvido nessa pesquisa, outros trabalhos foram realizados para averiguar como os estilos de liderança, aplicados no gerenciamento de grupos e equipes de trabalho, podem influenciar positiva ou negativamente os resultados apresentados; entre esses estudos estão aqueles que analisaram a relação entre líderes e liderados e o impacto no desempenho dos indivíduos (ARAÚJO, 2014; DIAS; BORGES, 2017), os que relacionaram estilos de liderança com o desempenho em equipes de trabalho (DIAS; BORGES, 2015; RODRÍGUEZ-PONCE; PEDRAJA-REJAS; GANGA-CONTRERAS, 2017), e os que relacionaram o perfil de liderança e o impacto nos resultados organizacionais (DANIŞMAN; TOSUNTAŞ; KARADAĞ, 2015; KOECH; NAMUSOGE, 2012; TOMEI; RICHE, 2016).

2.2 Poder organizacional

2.2.1 Conceitos de poder

A investigação sobre o poder desperta o interesse de diversos ramos das ciências sociais, sendo alvo de estudos, por exemplo, nas ciências políticas, nas ciências jurídicas, na sociologia, na psicologia e na administração, e por essa razão são diversas as definições concebidas para tal fenômeno. Ao longo do tempo, o poder vem sendo caracterizado por diversos aspectos, entre eles: uso da força, exercício de autoridade, dominação, fator de influência e persuasão, ou relação de dependência; todos esses aspectos revelam quão

multifacetada pode ser a explicação do que viria a ser poder. Ao buscar uma definição de poder, verifica-se que não há resposta única, mas é possível organizar as diversas teorias e autores entre aqueles que exploram o aspecto negativo do poder e aqueles que exploram sua positividade (AMORIM; PEREZ, 2010).

Sob o enfoque negativo, o poder é caracterizado como fenômeno de dominação, podendo ser encarado como coerção, repressão, manipulação, e em certo ponto legitimando práticas sociais cruéis, mesmo que disfarçadas; o aspecto preponderante é o comportamental, sendo o poder descrito como uma imposição de vontade de uns perante os outros (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2014).

Outra perspectiva de análise é mais positiva, assumindo um significado construtivista do poder, não sendo caracterizado apenas como dominação e submissão, mas sim como força do desejo, segurança, disputa, relação, sobrevivência, sendo ainda caracterizado como promotor do desenvolvimento humano (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2014). Essa dualidade de enfoques de poder tende a variar de acordo com o contexto:

O poder é dominação e repressão, mas também é formador, por meio da disciplina, da singularidade dos indivíduos e, assim, é eficácia produtiva, riqueza estratégica e positividade. Sendo dominação, gera resistência e movimentos de contrapoder, cujo objetivo é passar de dominado a dominador. Sendo relação social entre pessoas, suas formas variarão na medida em que variarem as pessoas e os contextos, infinitamente (AMORIM; PEREZ, 2010, p. 235).

A existência de concepções diferentes do fenômeno conduz ao reconhecimento da relatividade do poder: primeiramente, pela não garantia de manutenção da posição de poder por grupos dominantes, haja vista a possibilidade dos subordinados reagirem de forma diversa em relação às formas de dominação, pois ao mesmo tempo em que os processos de dominação podem provocar silêncio e perpetuar o *status quo*, também podem provocar rebelião; isso leva ao segundo ponto de relativização do poder, pois qualquer pessoa pode ser capaz de influenciar e reagir ao poder dominante, levando ao reconhecimento que o poder flui e reflui de acordo com o contexto e com a alternância dos membros presentes nas relações sociais. Com esse argumento, não haveria lado positivo ou negativo do poder, mas há de se reconhecer que a positividade e a negatividade se encontram nos meios utilizados para o exercício do poder nas relações (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2014).

Entre os autores clássicos que buscaram evidenciar o poder está Nicolau Maquiavel (1469-1527). Apesar de o senso comum enxergar sua obra seminal *O Príncipe* por um prisma negativo sobre o uso do poder, uma leitura alternativa de Maquiavel contida em estudo de

Amorim e Perez (2010) sugere que a obra pode ser atribuída como uma das concepções clássicas de poder construtivista, argumentando as autoras que:

Identifica-se em Maquiavel a percepção do poder como recurso fundamental para a implementação de um projeto, de um plano de governo. [...] sem poder, um “príncipe” (ou líder) nada pode e seus súditos, ou liderados, estarão à mercê do acaso (fortuna), ou de um tirano. Ao introduzir o tirano como ameaça ao grupo, Maquiavel aponta a fonte da legitimidade do poder do líder: um projeto visando o bem comum, a elevação da vida material e espiritual do grupo. O autor funda, então, a razão de Estado [...]. Na linguagem da teoria das organizações, se a expressão razão de Estado for substituída por objetivos organizacionais, será possível notar a atualidade do florentino do Século XVI (AMORIM; PEREZ, 2010, p. 230).

Na ciência social contemporânea, diversos autores se dedicaram à missão de entender o poder. Outro autor clássico trata-se do sociólogo alemão Max Weber (1868-1920), para quem o poder advém da possibilidade de alguém impor sua vontade no âmbito de uma relação social, seja qual for o fundamento dessa possibilidade e mesmo contra possíveis resistências (WEBER, 1999). Pela relevância da conceituação de Weber, a mesma é transcrita abaixo:

Poder significa a probabilidade de impor a própria vontade, dentro de uma relação social, ainda contra toda a resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade. Por dominação deve-se entender a probabilidade de encontrar obediência a um mandato de determinado conteúdo entre pessoas dadas; por disciplina deve-se entender a probabilidade de encontrar obediência para um mandato por parte de um conjunto de pessoas que, em virtude de atitudes arraigadas, seja rápida, simples e automática (WEBER, 1999, p. 43).

Inspirado em Weber, o cientista político norte-americano Robert Dahl (1915-2014) elaborou uma relevante definição de poder nos estudos sociais, na qual defende que “A tem poder sobre B na extensão em que influencia B a fazer algo que não faria em outras circunstâncias” (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2014). Em outros termos, “o poder envolve habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não seria feita” (MORGAN, 1996, p. 163).

Tratando o poder como produto de uma relação social, os sociólogos franceses Michel Crozier e Erhard Friedberg (1990) conceituam poder como a possibilidade de indivíduos em atuar sobre outros, entendendo-se essa atuação como se relacionar com esses outros, sendo o poder “uma relação e não um atributo dos atores” (CROZIER; FRIEDBERG, 1990, p. 55).

Um dos mais celebrados teóricos do poder talvez seja Michel Foucault (1926-1984). Ao iniciar seus estudos sobre poder, Foucault opta por articular teorias de diversos campos do conhecimento, assumindo a multidisciplinaridade do tema; acreditava o autor que não haveria

um elemento único ou um conceito global de poder, mas sim algo heterogêneo e em constante mutação, admitindo ser uma prática social constituída historicamente (AMORIM; PEREZ, 2010). Ao analisar as contribuições de Foucault para formação do conhecimento sobre poder, Amorim e Perez assim contribuem:

Não é igualmente possível criar uma taxonomia de poder, prática social de infinita variedade, descontínua e tensa. Mas é possível identificá-lo: é algo que se exerce e se efetua, que funciona e que está presente nas instituições, nas leis, nos saberes e na relação “microfísica” entre pessoas. As instituições e as leis podem ser destruídas, mas as práticas sociais fundadoras do poder serão reconstruídas, imanescentes que são à condição humana. O poder é simultaneamente central e periférico, funciona porque é controle, e seu objeto final é o corpo do indivíduo (AMORIM; PEREZ, 2010, p. 233).

Ao conceituar poder, Robbins (2009) atribuiu tal fenômeno à capacidade de alguém em influenciar o comportamento dos outros, de modo que esses outros ajam de acordo com a vontade do influenciador, sendo o poder um potencial, que não precisa ser realizado para ser eficaz, mas é capaz de gerar dependência; essa dependência seria o elemento-chave, já que o poder pode existir e não ser exercido, sendo capacidade ou potencial, e o que moderaria essa relação seria o grau de dependência que os outros que se submetem têm em relação ao indivíduo que detém o poder. Para Robbins (2009), quanto maior a dependência, maior o poder, podendo ela se originar da importância, da escassez e da impossibilidade de substituição de algum recurso controlado, o que nos leva à necessidade de se compreender as formas para obter ou manter o poder.

2.2.2 Fontes do poder

Quem detém a capacidade de influenciar, de exercer autoridade, de dominar, de utilizar a força ou ainda de gerar dependência sobre os outros possui algum tipo de poder. Porém, pode haver diversas fontes e bases de poder, seja nos grupos sociais mais amplos ou nas organizações, que são utilizadas ou desenvolvidas por quem necessita ou deseja exercer poder em determinadas situações (DIAS, 2016; ROBBINS, 2009).

Os psicólogos sociais John French e Bertram Raven, em sua obra *The Bases of Social Power* desenvolveram uma das formulações teóricas mais estudadas sobre poder que chamaram de bases do poder social (MARTINS, 2008). A proposta dos pesquisadores foi caracterizar seis bases fundamentais de poder que podem ser utilizadas para exercer influência sobre as pessoas, podendo essas bases ser combinadas e transformadas em outras variantes,

sendo elas: poder de recompensa, poder de coerção, poder de legitimidade, poder de especialista, poder de referência e poder de informação (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2014; RIBEIRO, 2012).

Baseado na teoria de French e Raven, Robbins (2009) propõe a classificação dessas bases como *fontes de poder formal* (coerção, recompensa, legitimidade e informação) e *fontes de poder pessoal* (conhecimento e referência, adicionando carisma como variante da referência); o poder formal deriva das estruturas organizacionais e da posição que o indivíduo ocupa na organização ou no grupo social, e o poder pessoal prescinde da posição formal do indivíduo, emanando de características pessoais. O Quadro 3 resume cada base de poder:

Quadro 3 - As bases de poder de French e Raven

Base de poder	Significado
Poder de recompensa	Provém da capacidade de uma pessoa compensar outra por cumprimento de tarefas e atingimento de objetivos.
Poder de coerção	Decorre da crença e aceitação da capacidade que uma pessoa pode ter em punir os outros pelo não atingimento de objetivos ou infringência de normas e ordens.
Poder de legitimidade	Provém da aceitação que as pessoas têm sobre o direito formal de alguém realizar demandas e cobrar resultados. A atividade gerencial nas organizações se baseia nessa fonte de poder.
Poder de especialista	Decorre do reconhecimento de que alguém possui elevado nível de conhecimentos, habilidades e perícia sobre determinada área do conhecimento ou de um conjunto de atividades. Difere-se do poder de referência por abordar o aspecto mais técnico.
Poder de referência	Provém da atratividade que certas pessoas exercem em razão de seus comportamentos e atitudes, levando os outros a desejar parecer ou agradar essas pessoas, enxergando-as como modelo. A liderança carismática utiliza de poder de referência.
Poder de informação	Decorre do acesso e controle de informações necessárias para que as outras pessoas realizem algo, gerando dependência.

Fonte: Martins (2008) e Robbins (2009).

As fontes de poder são diversas, fornecendo aos indivíduos que conseguem manipular essas fontes um grande leque de possibilidades para a conquista ou a manutenção do poder; nas organizações, por exemplo, as fontes de poder dão aos membros uma ampla variedade de meios para promover e ampliar seus interesses, servindo para resolver ou ampliar conflitos, e de alguma forma para modelar a dinâmica organizacional (MORGAN, 1996). Gareth Morgan (1996), em sua obra *Imagens da Organização*, identifica diversas fontes de poder que são

utilizadas para o exercício de influência dentro das organizações, sendo cada fonte definida a seguir:

- a) *Autoridade formal*: poder legitimado pela estrutura organizacional e pela posição do indivíduo, havendo reconhecimento e aceitação dos outros com do direito do detentor do poder em comandar.
- b) *Controle de recursos escassos*: recursos como dinheiro, materiais, tecnologia, pessoal, clientes e fornecedores são uma importante fonte de poder. Não é preciso o controle direto, bastando poder influenciar a divisão ou fornecimento desses recursos.
- c) *Uso de estrutura organizacional, regras e regulamentações*: regras e regulamentações podem ser poderosos instrumentos para obter vantagem na marginalização de opositores, por exemplo, e a capacidade em utilizar regras em benefício próprio constitui uma importante fonte de poder organizacional.
- d) *Controle de processos decisórios*: controlar as premissas, os mecanismos e os objetivos do processo de tomada de decisão, influenciar como as decisões são iniciadas, construídas e executadas nas organizações constitui uma fonte importante de poder.
- e) *Controle de conhecimentos e de informações*: referido também como poder do especialista, o controle do fluxo de informações e a detenção de conhecimentos importantes para a organização gera controle de situações e dependência ao indivíduo que possui esses recursos.
- f) *Controle de fronteiras*: controlar as fronteiras é ter controle sobre as interfaces limítrofes entre diferentes áreas que compõem uma organização. O conhecimento de interdependências críticas e a dinâmica dessa relação fornecem às pessoas que controlam as transações nessas fronteiras uma significativa parcela de poder.
- g) *Capacidade de lidar com a incerteza*: sejam incertezas ambientais ou operacionais, pessoas ou grupos que conseguem gerenciar períodos de turbulência e tirar proveito das oportunidades e minimizar os efeitos das ameaças que essas incertezas provocam acaba por acumular considerável poder.
- h) *Controle de tecnologia*: essa fonte pode variar de acordo com o grau de dependência da organização em relação à tecnologia empregada. Em linhas de montagem, o controle de cada etapa fornece certo grau de poder aos responsáveis, enquanto que sistemas autônomos de produção diminuem consideravelmente a exploração dessa fonte.
- i) *Alianças interpessoais, redes e controle de organizações informais*: essa fonte se caracteriza pelo desenvolvimento e cultivo de alianças e redes interpessoais,

incorporando ajuda e influência de pessoas com interesses em comum, além da formação de redes e coalizões para neutralizar inimigos potenciais e conquistar novos adeptos. Uma pessoa habilidosa em construir alianças e coalizões reconhece que a moeda corrente é a da mútua dependência e da troca, e com isso vai acumulando poder dentro da organização.

j) *Controle de contraorganizações*: sindicatos, governos, grupos de interesse, dentro outros, são exemplos de entidades que podem exercer algum tipo de influência no funcionamento das organizações, e pessoas com habilidade para contrabalancear essa pressão externa acumulam grande soma de poder.

k) *Simbolismo e o gerenciamento de significados*: o uso de imagens, do teatro, a própria aparência das pessoas, o estilo de se vestir e de se portar, certas simulações de situações e outros instrumentos costumam angariar a atenção dos demais em uma organização, e pessoas habilidosas no uso desses significados acumulam certo poder.

l) *Gênero e gerenciamento de relações entre os gêneros*: a questão de gênero costuma ter certa influência na cultura organizacional, sendo que o sexo masculino ou o feminino podem se beneficiar ou não a depender de como tal assunto é explorado nas organizações. O trânsito fácil entre os gêneros também pode servir como fonte de poder.

m) *Fatores estruturais que definem o palco da ação*: a sociedade e as organizações são compostas por um conjunto de atores políticos e sociais cujo poder provém de uma variedade de bases, sendo que o ambiente em que esses atores realizam seus vários jogos de poder é definido por relações que podem ser econômicas, raciais, de classe e outros fatores estruturais mais profundos que variam de acordo com a época. Essas estruturas moldam a vida na sociedade e nas organizações, e influenciam o fluxo do poder.

n) *O poder que alguém já tem*: “o poder é uma via para o poder e, com frequência, é possível usá-lo para adquirir mais poder ainda” (MORGAN, 1996, p. 190). O poder é atrativo, é estimulante, e apesar de ser limitado, quem o possui deseja mantê-lo ou ampliá-lo. A pessoa que se encontra em posição de poder leva mais vantagens e estabelece mecanismos de trocas e recompensas que a possibilita permanência na condição de poder.

Em sua teoria sobre poder organizacional, Mintzberg (1983) também identificou bases de poder que podem ser utilizadas por influenciadores tanto internos quanto externos à organização para construir relações e definir configurações de poder, sendo essas bases as seguintes: (1) *controle de recursos*: controlar insumos básicos para as organizações com

dinheiro, materiais, tecnologia e pessoas fornece parcela de poder para os influenciadores; (2) *competência ou habilidade técnica*: os influenciadores tidos como especialistas, sendo aqueles que realizam trabalhos complexos, adquirem poder na medida em que seus conhecimentos geram dependência para a organização, e também do quanto difícil for sua substituição; (3) *corpo de conhecimentos críticos*: relacionado ao controle da informação, fornecendo àquele que conseguir controlar informações-chave para a organização uma parcela significativa de poder; (4) *prerrogativas legais*: consiste nos direitos da organização que decorrem de leis e normas que regem a vida em sociedade; externamente, a legislação é um forte influenciador; internamente, o poder está concentrado nos cargos e funções, pois é onde o processo de tomada de decisão está concentrado, contudo não há como se negar a existência de redes informais de poder, que promovem jogos políticos nas organizações; e (5) *acesso aos poderosos*: ter acesso a pessoas e grupos que controlam outras bases de poder na organização também se configura uma base de poder; o influenciador utiliza suas habilidades políticas para criar ligações formais ou mesmo informais dentro da organização.

2.2.3 O poder nas organizações

Os objetivos organizacionais são normalmente estabelecidos num complexo jogo de poder, que inclui indivíduos e grupos de dentro e de fora da organização, por meio da referência aos valores que dirigem o comportamento em geral e ao comportamento específico de indivíduos e grupos importantes numa determinada sociedade (ETZIONI, 1984).

Na estrutura de funcionamento das organizações, a questão do poder é fundamental, pois se trata de um sistema de relações sociais em que existe permanentemente uma hierarquização baseada em diferentes capacidades dos indivíduos nas posições que estes ocupam; podemos tratar então uma organização como uma estrutura hierárquica de poder (DIAS, 2016). Nessa hierarquia do poder, tomando como base o conceito de poder como sendo a capacidade de um indivíduo ou grupo de modificarem o comportamento de outro indivíduo ou de outro grupo, tem-se então na base da organização indivíduos que acumulam pouco poder, seja formal ou pessoal, e no topo aqueles que apresentam maior poder, principalmente formal, mas também pessoal, pois o domínio de fontes de poder formal permite a esses indivíduos ascender ao topo da organização (DIAS, 2016).

O exercício do poder nas organizações é inerente à função gerencial, pois tal função trata de induzir pessoas a agirem de acordo com determinadas expectativas. Visto por este ângulo, quem gerencia o faz influenciando o comportamento de outras pessoas, portanto

exercendo algum poder, seja formal, derivado do cargo que ocupa, seja motivado pela sua capacidade pessoal, ou ambos (DIAS, 2016).

Outro aspecto relevante é a dualidade existente nas estruturas de poder das organizações, uma sendo formal (ou oficial) e a outra sendo informal. Crozier e Friedberg assim definem esse fluxo de poder nas organizações:

Estudar uma organização do ponto de vista das relações de poder, através das quais os atores organizacionais manipulam as zonas de incerteza com que contam para negociar continuamente sua própria boa vontade e para impor, na medida do possível, suas próprias orientações a outros atores, nos revela uma segunda estrutura de poder, paralela àquela que o organograma oficial codifica e legitima. [...] permite situar e compreender as ‘anomalias’ e o ‘distanciamento’ que continuamente se observam entre a fachada oficial de uma organização e os processos reais que caracterizam seu funcionamento. Esta estrutura de poder constitui, de fato, o verdadeiro organograma da organização, onde se completa, se corrige e inclusive se anulam as prescrições formais (CROZIER; FRIEDBERG, 1990, p. 75).

As organizações definem e limitam o que as pessoas podem ou não fazer, estabelecendo quais ações serão aceitáveis no seu interior; tal aspecto demonstra que, mesmo não sendo claro para a maioria dos membros, o poder nas organizações se apresenta de forma sutil, influenciando o seu comportamento e enquadrando-o em parâmetros estabelecidos (DIAS, 2016). Nesse contexto, Crozier e Friedberg (1990) argumentam que o poder nas organizações é um comportamento que apresenta dois aspectos: um é ofensivo, onde as pessoas aproveitam as oportunidades para melhorar sua situação; outro é defensivo, onde as pessoas batalham para manter ou ampliar sua margem de autonomia e, conseqüentemente, sua capacidade de atuar na organização.

Dentre os estudos sobre poder organizacional, merece destaque o realizado pelo sociólogo americano Henry Mintzberg. Em sua obra *Power in and around organizations*, Mintzberg (1983) propõe uma visão abrangente sobre a dinâmica organizacional com base nas relações e configurações de poder existentes, chamada de *Teoria do Poder Organizacional*. Conforme assinalado por Paz (1997), a teoria de Mintzberg parece ser a mais abrangente nos estudos organizacionais sobre poder, pois aborda um relativo número de dimensões de poder - individual, coletivo, interno, externo, intragrupos e intergrupos - na tentativa de entender o comportamento nas organizações.

2.2.4 Teoria do poder organizacional de Mintzberg

As organizações são concebidas em um cenário cada vez mais complexo e dinâmico, estando inseridas em campos de influência e de interesses amplos e diversos, frequentemente divergentes e em contínua transformação; para sobreviver, as organizações necessitam conciliar metas e objetivos que podem ser conflitantes, além de atender necessidades individuais que necessitam convergir com as ações organizacionais, visando garantir um mínimo de estabilidade para que se alcance produtividade e possa ainda atender as demandas que provem do meio ambiente onde estão inseridas (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2014).

Para tentar traduzir esse ambiente complexo, uma teoria de poder organizacional deve conceber as organizações como estruturas em estado de equilíbrio dinâmico; nesse contexto, Henry Mintzberg elaborou sua *Teoria do Poder Organizacional* com “movimento e fluidez capazes de explicar o comportamento organizacional por meio do poder, esclarecendo a dinâmica de seus jogos, a intensidade da utilização de suas bases e dos sistemas de influência, retratando toda a intensa atividade de organização” (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2014, p. 456).

A teoria de Mintzberg se fundamenta na tipificação de configurações do poder nas organizações, tendo como pressuposto o fato do comportamento organizacional ser baseado em jogos de poder (ALVES; NEIVA; PAZ, 2014; RIBEIRO, 2012). Para ilustrar como isso ocorre, Mintzberg demonstra como os influenciadores externos e internos da organização atuam nas respectivas coalizões, quais os meios e os sistemas de influência que utilizam, quais os tipos de alianças internas e externas que formam e quais os sistemas de metas resultantes, cujas combinações, realizadas de várias maneiras, geram as configurações do poder organizacional (FALCINI, 1993). Sendo assim, o poder é concebido como a capacidade de afetar o comportamento e a dinâmica organizacional (MINTZBERG, 1983; PAZ, 1997).

Para iniciar a compreensão do poder organizacional, faz-se necessário caracterizar os influenciadores da organização. Influenciador é um membro da organização ou pessoa externa que participa dela investindo tempo, energia e habilidade política para provocar algum impacto nos resultados organizacionais; assim, o influenciador busca controlar bases de poder para utilizá-las em jogos políticos que visem satisfazer necessidades pessoais ou alcançar interesses organizacionais, ou ambos; seja o influenciador interno ou externo, terá tanto poder quanto mais utilizar bases de poder com sua habilidade política, e ainda se causar dependência à organização da base que ele controla (GOSENDO, 2009). Para Mintzberg (1983), o grau de sucesso dos influenciadores acaba por determinar a configuração final de poder nas organizações.

Contudo, dominar uma base de poder não é condição suficiente, apesar de necessária, para garantir o exercício do poder adquirido; Mintzberg (1983) afirma que é preciso ter vontade e habilidade para exercer o poder. Necessária ainda é a distinguir fonte de poder formal e informal para diferenciar as estratégias de exercício do poder: quando formal a fonte, ela decorre da posição que a pessoa ocupa na organização, necessitando de menor esforço para se exercer o poder; quando informal, pode-se exigir maior esforço para sua utilização, pois o poder deverá ser primeiro conquistado na relação com os demais membros da organização (GOSENDO, 2009).

O fato do exercício do poder envolver algum gasto de energia pessoal demonstra que o poder nas organizações encontra-se diluído, requerendo habilidade política e inteligência para obter e assegurar as bases de poder necessárias, com o máximo de recursos, informações e habilidades técnicas, num processo intenso de negociação; aos desejosos de poder, exige-se conhecer quando e onde suas energias devem ser alocadas, o que pode ser realizado e aquilo que deve ser adiado ou descartado, e quais as alianças devem ser construídas para se aproveitar as fontes de poder (GOSENDO, 2009).

Com o domínio das bases de poder e conhecendo os requisitos para se conquistar o poder, entram em cena os canais pelos quais o exercício do poder acontece, definidos como meios ou sistemas de influência; em outros termos, são instrumentos que os influenciadores podem utilizar para afetar os resultados organizacionais (MINTZBERG, 1983).

Sendo os influenciadores membros ou não da organização, eles se agrupam por meio das chamadas coalizões, constituídas a partir da aliança entre pessoas que agem em conjunto para alcançar objetivos em comum. Mintzberg classifica essas coalizões em externas e internas: a *coalizão externa* (CE) é constituída pelos proprietários (que detêm a posse legal da organização), associados (fornecedores, clientes, parceiros e competidores), associações (de empregados ou profissionais) e públicos diversos (governo, grupos de interesses, jornais, igrejas, famílias) e o conselho diretor (denominado de coalizão formal); a *coalizão interna* (CI) é composta pelo presidente ou *Chief Executive Officer* (CEO), diretores, gerentes, analistas e pessoal de suporte e de ideologia, todos esses atores sendo considerados influenciadores no jogo do poder, inclusive a chamada ideologia, um componente organizacional de natureza inanimada, mas fortemente presente no ambiente organizacional (GOSENDO, 2009; PAZ; MARTINS; NEIVA, 2014).

A Coalizão Externa tem seu nível de poder atrelado ao número e ao nível de dispersão dos influenciadores que a compõe, podendo ser encontrados três tipos: a *CE dominadora*, formada por poucos influenciadores que exercem poder de forma direta e pessoal, onde o

influenciador externo dominante acaba por tomar o lugar do conselho diretor, passando este a ser utilizado apenas como instrumento ou fachada; a *CE dividida*, onde demandas conflitantes podem levar a aumentar a pressão sobre a coalizão interna ou à sua divisão, estando diretamente relacionada a quantidade e dispersão dos influenciadores externos com a difusão do controle; e *CE passiva*, onde o poder se concentra na coalizão interna, reduzindo também o conselho diretor apenas a instrumento e fachada (GOSENDO, 2009; PAZ; MARTINS; NEIVA, 2014).

A Coalizão Interna é formada por influenciadores localizados nos diferentes níveis hierárquicos da organização que, para aumentar sua força internamente, utilizam de quatro distintos sistemas de influência que organizam (ou desorganizam) o fluxo de poder: sistema de autoridade, ideológico, de especialistas e político (GOSENDO, 2009; PAZ; MARTINS; NEIVA, 2014).

O *sistema de autoridade* representa o sistema formal e legítimo cujo objetivo é integrar os empregados às metas formais da organização, possibilitando que ela funcione como uma máquina e padronizando os comportamentos dos influenciadores; a autoridade decorre de agentes que tem poder legítimo, funcionando por meio de uma estrutura de delegação de poderes feita pelos proprietários da organização e que se materializa por dois sistemas de controle do comportamento organizacional: pessoal e burocrático; o controle pessoal é exercido diretamente pelos agentes delegatários, por meio de ordens diretas no intuito de direcionar as ações de acordo com suas convicções; o controle burocrático se dá de forma indireta, por meio de padronização do trabalho (decorrente de regras, procedimentos e descrições), padronização do rendimento do trabalho (decorrente de planejamento e controle) e padronização de habilidades e conhecimentos (decorrente de formação e recrutamento) (GOSENDO, 2009; MINTZBERG, 1983).

O *sistema ideológico* é representa um sistema informal, porém legítimo, composto pelas tradições, símbolos, crenças e mitos; objetiva unificar o poder, integrando os indivíduos e as metas organizacionais, promovendo lealdade e coesão organizacional, sem usar de controles formais. Mintzberg afirma que ideologia é inanimada, porém real e faz parte da organização, sendo composta por um conjunto de crenças que cria identidade organizacional, vinculando pessoas à organização e integrando objetivos individuais e organizacionais (GOSENDO, 2009; MINTZBERG, 1983).

O *sistema de especialistas*, sistema informal, porém legítimo, baseia-se na influência das habilidades e conhecimentos dos especialistas na coordenação de trabalhos complexos e imprescindíveis à organização, vindo à tona ou sendo utilizado quando o sistema de

autoridade e o sistema ideológico tornam-se inadequados ou ineficazes. Pela natureza da complexidade das atividades, a organização se vê obrigada a contratar pessoas com adequado conhecimento, ou seja, especialistas, tendo ainda que fornecer suficiente liberdade de ação a essas pessoas, cedendo parcela de poder e diminuindo o poder da autoridade formal; tal fato enfraquece o sistema ideológico, pois o poder não estará mais distribuído entre todos os membros que compartilham o sistema de crenças; esse sistema de especialistas pode gerar desintegração, uma vez que grupos de especialistas podem ter objetivos diferentes ou mesmo contrários aos da organização (GOSENDO, 2009; MINTZBERG, 1983).

O *sistema político* é representado por comportamentos não reconhecidos pelo sistema legítimo da organização composto pela autoridade, ideologia e especialização, porém esses comportamentos são utilizados por todos com o objetivo de subverter interesses organizacionais mais amplos em favor de interesses individuais, do grupo ou da própria organização, bastando, para acessá-lo, investir energia, ter vontade e ter habilidade política. Os atores organizacionais que estão inseridos nos demais sistemas legítimos buscam, a princípio, atingir os objetivos organizacionais, contudo, não são totalmente passivos, podendo utilizar seus níveis de influência para satisfazer necessidades individuais ou grupais, surgindo daí o poder político; esse comportamento político surge pela existência de lacunas nos outros sistemas e pela manifestação de necessidades não satisfeitas de influenciadores internos (GOSENDO, 2009; MINTZBERG, 1983).

Empregando os quatro sistemas de influência, os influenciadores buscam aumentar sua força na coalizão, impactando o fluxo do poder dentro da organização. Apesar dos sistemas de influência se manifestarem de forma concomitante, é comum que um prepondere sobre os demais, e a partir disso derivam cinco tipos de Coalizão Interna: (1) *CI personalizada e burocrática*, quando predomina o sistema de autoridade; (2) *CI ideológica*, quando desponta o sistema ideológico; (3) *CI profissional*, quando o sistema de especialista rege a organização, e (4) *CI politizada*, quando predomina o sistema político (GOSENDO, 2009; MINTZBERG, 1983).

O fluxo de poder nas coalizões internas é conduzido pelos influenciadores internos, e para isso devem estar atentos a mais um constructo da teoria do poder organizacional: o *sistema de metas* da organização; a característica básica das metas organizacionais é a consistência entre intencionalidade e comportamento, sendo essas metas intenções inferidas a partir de decisões e ações concretas (MINTZBERG, 1983; PAZ; MARTINS; NEIVA, 2014).

Por meio do sistema de metas, a organização busca alcançar quatro objetivos básicos: sobrevivência, eficiência, controle e crescimento. Na busca por sobrevivência as organizações

procuram segurança, utilizando estratégias como reinvestimento de excedentes e diversificação de produtos e serviços para minimizar sua vulnerabilidade, sobretudo em tempos de crise; buscar eficiência seria obter uma relação otimizada entre custos e benefícios, seja de natureza econômica ou social, sendo importante não apenas o olhar econômico das metas, mas também estrutural; no que tange ao controle, a organização deve buscar estabelecer mecanismos para otimizar sua relação com o ambiente externo, já que ao mesmo tempo em que pode controlar, ela também é controlada, buscando ampliar sua autonomia para que as relações com influenciadores externos não se tornem traumas para a organização; e por fim o crescimento, considerada a meta primária de uma organização, haja vista a visão de produção que permeia a sociedade atual, ficando esta meta restrita a certas áreas da organização (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2014).

Paz, Martins e Neiva (2014) sustentam que existem ainda metas ideológicas, focadas na missão organizacional ou em aspectos da organização que permitem com que ela ganhe vida própria, independentemente da existência de seus membros; metas formais, que são impostas por influenciadores dominantes e geram forte consistência no comportamento organizacional; e metas pessoais compartilhadas, que decorrem da organização de membros que possuem interesse em comum e transformadas em metas organizacionais por consenso.

O relacionamento entre coalizões internas e externas e os sistemas de influência e de metas utilizados pelos influenciadores da organização, que também controlam as bases de poder, determinam as configurações de poder, representados pelos estados mais comuns de equilíbrio de poder encontrados nas organizações (MINTZBERG, 1983). A tipologia de seis configurações de poder proposta por Mintzberg, que demonstram como o poder flui dentro e ao redor das organizações, será mostrada em seguida.

2.2.4.1 Configurações de poder

Das combinações teóricas possíveis dos elementos que compõe o poder, é esperado se encontrar um número reduzido dessas combinações e, mesmo assim, bem poucas poderiam explicar o comportamento do poder como um todo, tanto dentro quanto no entorno das organizações; combinando os três tipos de coalizão externa com os cinco tipos de coalizões internas, bem como as dimensões importantes nesses tipos de coalizão, chega-se à tipologia de configurações de poder (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2014).

Nos estudos de Mintzberg são apresentadas quatro hipóteses que descrevem combinações tidas com naturais das coalizões de poder (interna e externa), assumindo o

domínio de um dos sistemas de influência tipificados para a coalizão interna (GOSENDO, 2009). O Quadro 4 explicita cada hipótese e uma descrição sucinta das combinações de poder na organização:

Quadro 4 - Hipóteses de combinações dos elementos de poder de Mintzberg

Hipótese	Descrição
<p><u>1ª hipótese</u>: uma coalizão externa (CE) dominadora combina naturalmente com uma coalizão interna (CI) burocrática, tentando criá-la.</p>	<p>O influenciador externo dominante tem controle sobre o CEO, impondo a ele suas metas organizacionais. O CEO, então, formalizará as metas em termos de objetivos. Surge uma CI burocrática, em decorrência da centralização e da formalização, ajustada perfeitamente a uma CE dominadora. A condição necessária para a permanência da relação entre CE e CI é a existência das metas organizacionais; quanto maior for o controle externo da organização, mais ela apresentará uma estrutura centralizada e formal.</p>
<p><u>2ª hipótese</u>: uma coalizão externa (CE) dividida combina naturalmente com uma coalizão interna (CI) politizada, e vice-versa, cada uma procurando dar origem à outra.</p>	<p>A existência de conflitos nas CE e CI, apesar de não ser desejável, torna mais estável essa combinação do que quando apenas há conflitos em uma das coalizões. Por meio das lutas políticas, os influenciadores internos buscam apoio em diferentes influenciadores externos; dessa forma, quando a CE é dividida, esta tende a atrair a CI para diferentes caminhos, reforçando a quebra de concentração de poder. Os conflitos quando moderados e permanentes tornam a organização limitada em sua produtividade; quando fortes e temporários, marcam momentos de transição nas configurações.</p>
<p><u>3ª hipótese</u>: uma coalizão interna (CI) personalizada, ideológica ou profissional combina naturalmente com uma coalizão externa (CE) passiva, podendo combinar ainda com uma coalizão interna (CI) burocrática; todas podendo criar uma CE passiva.</p>	<p>Uma CE passiva gera vácuo de poder que pode ser preenchido por qualquer sistema de influência da CI, haja vista a teoria não admitir a existência de vácuos de poder. Assim sendo, o único modo de garantir a passividade da CE é por meio de uma CI forte e no controle das fontes de poder.</p>
<p><u>4ª hipótese</u>: demais combinações de coalizões ou de sistemas de influência internos geram níveis moderados e intensos de conflitos.</p>	<p>Qualquer variante das hipóteses anteriores pode criar um significativo nível de conflito; combinações de poder “menos naturais” policiam a coalizão interna e dividem a coalizão externa; uma lacuna prolongada de poder em ambos os tipos de coalizão gera um estado de conflito difuso entre todos os influenciadores. Ademais, quando dois ou mais sistemas de influência tentam coexistir na coalizão interna, ou ela se torna politizada e a coalizão externa dividida, ou forma-se um híbrido, a partir de uma aliança considerada duvidosa.</p>

Fonte: Elaboração própria com base em Gosendo (2009).

As configurações de poder surgem em decorrência dos pressupostos e hipóteses apresentados, que sintetizam as correlações entre os elementos que compõem a teoria do poder organizacional: os influenciadores e a formação das coalizões externa e interna, os sistemas de influência que eles usam, os tipos de coalizões - interna e externa - que se formam e os sistemas de metas que derivam dessa estrutura política (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2014). Mintzberg (1983) define seis tipos de configurações de poder: autocracia, instrumento, missionária, meritocracia, sistema autônomo ou sistema fechado e arena política, conforme será especificado a seguir e depois sintetizado no Quadro 5.

a) Configuração de poder autocracia

A característica central dessa configuração é a centralização do poder e da tomada de decisão na alta cúpula da organização, no líder máximo e poderoso que define e incrementa as metas que devem ser seguidas por toda a organização; nesse cenário, o poder está concentrado no *CEO*, havendo pouco espaço para jogos políticos, pois se exige lealdade máxima das pessoas ou o desligamento da organização, mas por outro lado, o líder poderoso poderia exercer sua marca de empreendedorismo, caracterizada pelo dinamismo, flexibilidade e responsividade; atender demandas externas torna-se mais fácil, pois há contato direto do líder poderoso com os funcionários, que apreciam o fato de serem demandados mais no nível pessoal do que no profissional; tal configuração é característica de organizações jovens, de menor porte, ou em organizações de todo porte em situação de crise e com lideranças fortes (GOSENDO, 2009; MINTZBERG, 1983; PAZ, 2004).

b) Configuração de poder instrumento

Quando os objetivos são definidos por influenciadores dominantes que estão fora da organização, fazendo com que a hierarquia ultrapasse os limites da organização e o poder flua de fora para dentro, estar-se-á diante da configuração de poder instrumento; nessa configuração, a coalizão interna é burocrática, como forma de evitar que gerentes exerçam controle pessoal sobre os funcionários e para garantir que a organização permaneça como um instrumento dos interesses de influenciadores externos, havendo pouco espaço para jogos políticos, pois tais jogos pressupõem mudança e confrontação, e a organização burocrática busca conservação de *status quo* (GOSENDO, 2009; MINTZBERG, 1983; PAZ, 2004).

c) Configuração de poder missionária

Nessa configuração reina a ideologia, na qual os membros se agrupam por identificação com a ideologia organizacional dominante, mantendo a coalizão externa passiva; a consolidação da identificação dos funcionários com a ideologia dominante se dá por socialização e doutrinação, buscando assegurar completa lealdade. Outra característica dessa configuração é que o sistema de autoridade fica enfraquecido, pois impera a forma participativa de interação entre os membros, não havendo necessidade de controle e supervisão rígidos; como consequência, a especialização é pequena, há pouca departamentalização e pouca diferença de *status* entre os influenciadores (GOSENDO, 2009; MINTZBERG, 1983; PAZ, 2004).

d) Configuração de poder meritocracia

Esta configuração caracteriza-se pelo foco dado ao conhecimento, transformando os especialistas no *coração do sistema*, sendo que quanto maior for a especialização mais forte serão os influenciadores especialistas; Mintzberg afirma que quanto maior a dispersão de especialistas nas várias unidades e níveis hierárquicos da organização, mais difuso e fluido será o fluxo do poder, fazendo emergir coalizões internas mais politizadas, haja vista a grande desigualdade de poder; entre os impactos dessa configuração na organização está o deslocamento dos objetivos organizacionais para o âmbito dos objetivos pessoais dos especialistas e o enfraquecimento do sistema de autoridade, haja vista o poder estar concentrado nos especialistas e os administradores precisarem frequentemente recorrer ao aval desses especialistas para a tomada de decisão final; contudo, devido ao fato de a estrutura ser mais fluida, administradores persuasivos e com habilidade política podem se tornar fortes influenciadores, sendo esse espaço ocupado pelo empenho pessoal desses administradores, facilitado pelo conflito entre os grupos de especialistas, o que favoreceria o papel mediador do administrador (GOSENDO, 2009; MINTZBERG, 1983; PAZ, 2004).

e) Configuração de poder sistema autônomo

Tal configuração guarda semelhanças com a configuração instrumento, salvo o fato de não haver uma coalizão externa forte, permitindo à coalizão interna ocupar o espaço de poder; por esse fato, as metas não são impostas de fora da organização, devendo haver clara

definição da maneira como operacionalizar o sistema de metas, haja vista os membros da organização serem mais movidos por utilitarismo do que por ideologias, valorizando o sistema de recompensas; como resultado da fraca influência externa, a hierarquia organizacional torna-se mais achatada, pouco centralizada e menos burocrática do que na configuração instrumento, fazendo ainda com que os administradores do alto escalão precisem compartilhar decisões com os demais influenciadores internos para serem legitimados, tornando o poder relativo e difuso, abrindo espaço para os mais variados jogos políticos (GOSENDO, 2009; MINTZBERG, 1983; PAZ, 2004).

f) Configuração de poder arena política

Essa é uma configuração típica de organizações em crise, caracterizadas pelo conflito, seja interna ou externamente, inclusive ente as duas coalizões; a atividade política é aumentada, havendo intensos jogos políticos, enfraquecendo os sistemas de autoridade e ideológicos, predominando o conflito entre os influenciadores internos que perseguem objetivos individuais em detrimento dos organizacionais; em consequência, devido à política se sobrepôr às habilidades técnicas, o sistema de metas acaba sendo comprometido, podendo levar à destruição da organização (GOSENDO, 2009; MINTZBERG, 1983; PAZ, 2004).

Quadro 5 - Aspectos característicos das configurações de poder

<i>Configurações do poder</i>						
<i>Aspectos</i>	Autocracia	Instrumento	Missionária	Sistema Autônomo	Meritocracia	Arena Política
Coalizão Interna	Personalizada	Burocrática	Ideológica	Burocrática	Profissional	Politizada
Coalizão Externa	Passiva	Dominadora	Passiva	Passiva	Passiva	Dividida
Sistema de influência preponderante	Autoridade: controle pessoal	Autoridade: controle burocrático	Ideologia	Autoridade: controle burocrático	Especialistas	Político
Sistema de metas	Metas ditadas pelo principal influenciador	Metas ditadas pelo influenciador externo	Metas utópicas ou ideológicas	Metas claras e operacionalizadas	Metas pessoais dos especialistas	Metas fluidas, distorcidas
Influenciador-chave	CEO	Indivíduos ou grupos	Crenças ou ideologia	Administradores	Especialistas	Vários

Fonte: Adaptado de Paz, Martins e Neiva (2014).

As configurações de poder teriam uma tendência à estabilidade, contudo tal estabilidade dependeria da manutenção das condições que sustentam sua existência; em cada configuração há forças que podem alterar as condições e desintegrar a organização, levando a um dos pressupostos da teoria de Mintzberg que é o do desenvolvimento das organizações, onde forças internas da organização são capazes de fazê-la evoluir, crescer e elaborar novas estruturas; grande parte das organizações evolui de uma estrutura simples, passando por uma estrutura burocrática até uma forma mais departamentalizada, contudo tal evolução nem sempre ocorre de forma sequencial, podendo algumas organizações nascerem e permanecerem no mesmo estado, sem evoluir nem avançar, ou podendo, ainda, pular algumas etapas ou mesmo voltar a estados anteriores (GOSENDO, 2009; MINTZBERG, 1983).

Para caracterizar o processo de evolução organizacional, baseado na premissa de que as várias configurações de poder podem aparecer durante as diversas etapas da vida organizacional, Mintzberg elaborou seu modelo revisado do desenvolvimento das organizações: tal modelo traz estágios sequenciais de desenvolvimento no qual as organizações nasceriam autocracias, podendo ser criadas como instrumento com características de autocracia, haja vista uma liderança forte ser necessária em qualquer empreendimento; as organizações podem morrer como autocracias, mas, sobrevivendo, podem alterar suas configurações de poder durante seu natural estágio de desenvolvimento, em um contínuo que logicamente a levaria de autocracia para instrumento ou missionária, chegando a meritocracia ou sistema autônomo; na configuração arena política, se transformam ou declinam e, assim, as organizações nascem, se transformam, se desenvolvem, são extintas, podendo, ainda, renascer (MINTZBERG, 1983; PAZ; MENDES; GABRIEL, 2001).

2.2.5 Pesquisas empíricas sobre poder organizacional

O poder sempre despertou interesse de diversos ramos das ciências sociais e quando se trata de estudos organizacionais o constructo tem sido alvo de diversos estudos no exterior, como pontuam Paz, Martins e Neiva (2014), dentre os quais: poder e influência em membros do alto escalão governamental (PETTIGREW; MCNULTY, 1995), relação entre poder e qualidade total (KNIGHTS; MCCABE, 1999), poder e conflito no ambiente de trabalho (DE REUVER, 2006; KAUSHAL, 2010), relação entre comprometimento e poder organizacional (BAR-HAIM, 2007).

No Brasil, observa-se dois caminhos adotados nas pesquisas sobre poder nas organizações: bases do poder social e configurações de poder organizacional. Entre as pesquisas que utilizam as bases de poder social de French e Raven como suporte teórico têm-se os estudos de Mendonça e Dias (2006) que relacionaram bases de poder e influência social, os de Guimarães (2007) e Onça e Bido (2015) que relacionaram bases de poder e conflitos intragrupais, e o de Rusticci (2013) que relacionou bases de poder, engajamento no trabalho e resiliência de servidores municipais.

Por outro lado, diversos estudos têm focado nas configurações de poder utilizando a Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg como suporte teórico, relacionando tais configurações com outras variáveis do comportamento organizacional como estilos de caráter (PAZ; MENDES; GABRIEL, 2001); características de personalidade e bem-estar (DESSEN; PAZ, 2010); clima organizacional (GOSENDO, 2009), justiça organizacional (RIBEIRO, 2012) e com suporte organizacional e o bem-estar pessoal (ALVES; NEIVA; PAZ, 2014).

2.3 Produtividade

2.3.1 Conceitos de produtividade

A produtividade no âmbito das organizações tem sido foco de interesse desde os primórdios das teorias aplicadas aos estudos organizacionais. Tomando como referência o arcabouço teórico da ciência da Administração, por exemplo, a produtividade já era tratada nos estudos da chamada Escola Clássica, cujos expoentes Frederick Taylor e Henry Fayol tinham como foco de pesquisa a análise do funcionamento das indústrias para determinar a melhor forma de se atingir produtividade elevada. Superada essa fase mais mecanicista da teoria administrativa, segue-se a fase comportamental onde se buscava compreender as razões de cunho emocional e motivacional que levavam os empregados a produzir e cooperar; destaca-se nessa fase a Experiência de Hawthorne, conduzida por Elton Mayo, onde aspectos sobre o comportamento individual e grupal foram levantados para avaliar os fatores que levam ao aumento ou diminuição da produção em determinadas condições que envolviam fatores ambientais e relacionais (ETZIONI, 1984).

Sendo o atingimento de objetivos um dos focos de atenção das organizações, o termo produtividade pode ser resumido como o nível de eficácia e eficiência que uma organização apresenta no alcance desses objetivos; uma organização é produtiva quando consegue atingir

seus objetivos de maneira correta e com o menor desperdício de recursos quanto possível, implicando a produtividade em medidas de eficácia e de eficiência (ROBBINS, 2009).

Acrescenta-se, porém, que essa eficácia e eficiência precisam ser medidas para que informações gerenciais importantes sejam geradas e subsidiem decisões no âmbito das organizações; daí decorre o sistema de indicadores e de metas (KAPLAN; NORTON, 2003). Contudo, a crueza dos números de desempenho acaba por não revelar aspectos do comportamento das pessoas na consecução dos objetivos organizacionais; tais dados brutos fornecem parâmetros para mensuração do resultado organizacional, porém a preocupação com a produtividade também passa pelo entendimento da forma como os funcionários podem ser estimulados a produzir mais e melhor (REIS NETO; COUTO; GONÇALVES, 2011).

Uma série de fatores pode afetar a produtividade das equipes de trabalho numa organização, como a estrutura organizacional, os processos de trabalho, as sazonalidades na aquisição de insumos e na venda de produtos, problemas socioeconômicos e, ainda, pelo comportamento organizacional observado; fatores comportamentais podem estar nos níveis do indivíduo, dos grupos e da organização como um todo, sendo a forma como as pessoas que compõem uma organização podem gerar resultados positivos de forma contínua um dos objetos de estudo do comportamento organizacional (ROBBINS, 2009).

2.3.2 Produtividade no setor público

As organizações públicas têm enfrentado diversos desafios nos últimos anos; sobretudo a partir da década de 1970, com a crescente pressão para a diminuição do chamado Estado do Bem-Estar Social ou *Welfare State* nas economias desenvolvidas, e do Estado Desenvolvimentista nas economias emergentes, os governos se veem pressionados a enxugar estruturas e procurar cada vez mais a eficiência dos serviços. Contudo, a busca pela eficiência origina-se desde a implantação dos preceitos burocráticos na administração pública, sobretudo com embasamento nas ideias de Woodrow Wilson e Max Weber (SAGER; ROSSER, 2009).

No Brasil, a primeira reforma administrativa de 1936, conhecida como *Reforma Burocrática*, teve como característica a ênfase na reforma dos meios em detrimento dos fins, focando em atividades de administração geral, buscando montar um corpo burocrático clássico e ainda a modernização da máquina pública com base no modelo weberiano; o que se propunha com a implantação do modelo weberiano era a racionalização da administração pública, e esse processo de burocratização ou racionalização do serviço público, tido como fenômeno derivado da natureza superior da administração pública burocrática em relação à

administração patrimonial, seria o modo ideal de se aumentar a eficiência, eliminar o nepotismo e reduzir a corrupção (CAPOBIANGO et al., 2013).

Superado o processo de burocratização da administração pública, correntes reformistas vieram a ressurgir, sobretudo ao final da década de 1980 no Brasil, culminando na chamada *Reforma Gerencial* promovida ao final da década de 1990 (COSTA, 2008). Dentre os princípios da reforma estavam aumentar a efetividade e a eficiência dos serviços do Estado por meio da desestatização de empresas, da delegação de funções não estatais, da profissionalização do núcleo estratégico e da contratualização da gestão, implementando a gestão do desempenho (BRESSER-PEREIRA, 2000).

A partir de então, diversos instrumentos têm sido criados para aumentar a lógica do desempenho na administração pública no Brasil, como indicadores de políticas públicas e avaliações de desempenho individual e institucional, contudo diversos instrumentos ainda são relativamente subjetivos, sem muita métrica (ABRUCIO, 2014). Além disso, a gestão de desempenho envolveria mais do que instrumentos e métricas:

Além de indicadores, há todo um processo para pensar em desempenho envolvendo contratualização. Ou seja, uma definição de um conjunto de metas e mecanismos para alcançar essas metas, que vão ser monitorados e avaliados ao final. Essa é uma ideia importante. Mas a questão do desempenho não é tão simples assim, embora [...] seja extremamente importante para a gestão pública contemporânea. Porque o desempenho, na verdade, depende muito, na administração pública, não de um indivíduo, mas de um circuito organizacional (ABRUCIO, 2014, p. 33).

2.3.3 Produtividade no Poder Judiciário

As críticas que o Poder Judiciário (PJ) recebe acompanham as instituições desde a sua criação; desde o período colonial, com as primeiras Cortes, membros da sociedade reclamavam de inoperância e clamavam por decisões mais satisfatórias; mais recentemente, sobretudo após a redemocratização do Brasil e o fortalecimento das instituições judiciais na divisão dos poderes da República, tornou-se preponderante atribuir ao PJ uma incapacidade de responder à crescente demanda por justiça, além de um anacronismo e um comportamento refratário às propostas de mudança (SADEK, 2004).

Segundo Cordeiro (2013), proeminente se fez o Banco Mundial (BM), com diversas recomendações que foram lançadas ainda nos anos de 1980 para que as estruturas governamentais se adequassem às chamadas novas e urgentes necessidades das economias de mercado, ganhando destaque a Recomendação nº 386 sobre o funcionamento do PJ em países

em desenvolvimento; nesse documento, o BM indica diversas alternativas para tornar o rito processual mais célere nas unidades judiciárias.

Tribunais por todo o Brasil, baseados nas recomendações do BM, buscaram reduzir seus estoques de processos e suas estruturas, contudo esse movimento ganhou maior força com o advento da chamada *Reforma do Poder Judiciário*, materializada por meio da Emenda Constitucional nº 45 (BRASIL, 2004); tal emenda trouxe como principal inovação a criação do CNJ (CORDEIRO, 2013; LEAL; FARIA; MESQUITA, 2013).

Concebido como órgão integrante do PJN, o CNJ tem sua composição formada por quinze membros dentre ministros de Tribunais Superiores, juízes e desembargadores federais e estaduais, membros dos ministérios públicos da União e dos Estados, advogados e cidadãos; a principal missão do Conselho é o controle da atuação administrativa e financeira do PJN e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, além de zelar pela autonomia do PJN e pelo cumprimento da LOMAN, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências (BRASIL, 2004).

Para alcançar os objetivos pretendidos com a sua criação, princípios norteadores foram inseridos nas competências do CNJ, podendo-se destacar o planejamento estratégico, o controle e a proposição de políticas judiciárias, a modernização tecnológica do Judiciário e a ampliação do acesso à justiça (SENA, 2014). Em sua missão de regular a atividade judicial, o CNJ passou a editar normas para padronizar a estrutura e os procedimentos dos Tribunais, a formar bases de dados processuais unificados, e a consolidar e analisar dados estatísticos. Segundo Oliveira (2017), esse levantamento de dados contribuiu para a coordenação do processo de planejamento estratégico do PJN, traçando objetivos e metas que permitissem um acompanhamento dos avanços intentados para melhorar a prestação dos serviços judiciais.

Para a implantação da gestão estratégica e a sistematização do processo de planejamento estratégico no PJN, o CNJ optou por se embasar na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) idealizado por Kaplan e Norton (2003); a adoção dessa metodologia permitiu o estabelecimento de objetivos estratégicos e o desdobramento desses objetivos em metas, que seriam alcançadas por meio de iniciativas ou projetos (OLIVEIRA, 2017).

Para uniformizar a prática do planejamento, havia a necessidade de alinhamento de todos os Tribunais do PJN, o que foi intentando a partir de 2009 com o estabelecimento de metas nacionais ligadas aos objetivos estratégicos definidos; tais metas eram inicialmente sugeridas pelo CNJ e levadas à votação e à aprovação pelos presidentes de todos os Tribunais do país durante os chamados *Encontros Nacionais do Judiciário* (OLIVEIRA, 2017). O Quadro 6 resume a trajetória do Sistema de Metas do Poder Judiciário nos últimos anos.

Quadro 6 - Marcos da implantação da estratégia no Poder Judiciário Nacional

Norma	Descrição
Resolução nº 4, de 16 de agosto de 2005	Instituição do Sistema de Estatística do Poder Judiciário
Resolução nº 15, de 20 de abril de 2006	Regulamentação do Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário
Resolução nº 49, de 18 de dezembro de 2007	Instituição da obrigatoriedade em estruturar Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica nos Tribunais.
25 de agosto de 2008	Realização do I Encontro Nacional do Judiciário, onde foi deliberada a elaboração de um Planejamento Estratégico Nacional, a fim de aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais (Carta do Judiciário).
16 de fevereiro de 2009	Realização do II Encontro Nacional do Judiciário, para consolidação, apresentação e validação do Plano Estratégico. Aprovação de 10 Metas Nacionais de Nivelamento para o ano de 2009.
Resolução nº 70, de 18 de março de 2009	Instituição do Plano Estratégico Nacional e das Metas Nacionais para o período de 2009 a 2014.
Portaria nº 138, de 23 de agosto de 2013	Institui a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário.
Resolução nº 198, de 1º de julho de 2014	Instituição do Plano Estratégico Nacional e das Metas Nacionais para o período de 2015 a 2020.

Fonte: Elaboração própria com base em CNJ (2018).

Em busca de cumprir com seus objetivos e implementar as diretrizes de sua criação, o CNJ então iniciou um processo de estabelecimento de metas anuais atreladas a indicadores de eficiência, produtividade e qualidade para o PJN, visando maior efetividade nos resultados apresentados (SENA, 2014). Para o CNJ (2018, n.p.), as metas nacionais representariam um compromisso assumido pelo PJN para o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, buscando “proporcionar à sociedade serviço mais célere, com maior eficiência e qualidade”.

Em 2009, foi lançado o primeiro conjunto de metas, chamadas de metas de nivelamento, resultado de acordo firmado pelos presidentes dos Tribunais em prol do aperfeiçoamento do PJN, destacando-se a *Meta 2* que previa a “*identificação e o julgamento dos processos judiciais mais antigos, distribuídos aos magistrados até 31 de dezembro de 2005*” (CNJ, 2018, s.n.); buscava-se com essa meta garantir a razoável duração do processo judicial, marcando o começo de um esforço conjunto em diminuir o estoque de processos causadores de altas taxas de congestionamento nos Tribunais, tendo ainda a celeridade processual como um tema predominante (CNJ, 2018).

No processo de evolução das metas nacionais, destaca-se que em 2013 foi instituída uma rede de governança abrangente, visando incluir mais atores no processo e culminando na revisão da estratégia para o período de 2015 a 2020. O objetivo da criação de tal rede foi inaugurar um novo ciclo da estratégia do PJN, tornando o processo de formulação das metas nacionais “democrático, participativo e transparente” (CNJ, 2018, n.p.). O Quadro 7 resume as metas relativas ao primeiro grau de jurisdição para o exercício de 2018.

Quadro 7 - Metas nacionais relacionadas à Justiça do Trabalho para o exercício de 2018

Meta	Descrição
Meta 1	Julgar o equivalente a 92% da quantidade de processos de conhecimento distribuídos no ano corrente.
Meta 2	Identificar e julgar até 31/12/2018 90% dos processos distribuídos até 31/12/2016.
Meta 3	Aumentar o índice de Conciliação na Fase de Conhecimento, em relação à média do biênio 2013/2014, em 2 pontos percentuais.
Meta 5	Baixar 92% do total de casos novos de execução do ano corrente.
Meta 6	Identificar e julgar até 31/12/2018, 98% das ações coletivas distribuídas até 31/12/2015.
Meta 7	Identificar e reduzir em 2% o acervo dos dez maiores litigantes em relação ao ano anterior.
Meta Específica da JT	Reduzir o tempo médio de duração do processo, em relação ao ano base 2016, na fase de conhecimento, em 2%.

Fonte: Adaptado de CNJ (2018).

2.3.4 Pesquisas empíricas sobre produtividade

A pesquisa acadêmica sobre produtividade, algumas vezes tratada como desempenho ou performance, é de certa forma difusa; grande parte dos estudos realizados sobre produtividade enfocam a avaliação e a medição do desempenho dos indivíduos, de meios e ferramentas de produção, e com foco na instrumentalização de indicadores utilizando métodos econométricos (FERREIRA et al., 2013; SOARES; DE MELO, 2014).

Em relação à produtividade nas organizações, Aguinis e Pierce (2008) destacam como o estudo do desempenho organizacional pode contribuir para aumentar a relevância do campo de estudo do comportamento organizacional; já Ferreira et al. (2013) estudaram como a governança corporativa pode contribuir para o alcance de eficiência, produtividade e desempenho nas organizações. Por fim, Reis Neto, Couto e Gonçalves (2011) analisaram o

impacto da definição de metas no desempenho de organizações públicas e privadas, sob um enfoque positivo e outro negativo da implantação de tais medidas de desempenho.

No que tange à produtividade aplicada ao setor público, diversas pesquisas enfocam a implantação do modelo de administração gerencial para estudar a produtividade e o desempenho em organizações públicas, como Ferreira e Pestana (2016) que estudaram a visão de avaliadores e avaliados sobre a gestão de desempenho em órgãos públicos, Dias (2015) que estudou a relação entre estilos de liderança e o impacto na performance e na avaliação de desempenho de servidores estaduais, e Carnut e Narvai (2016) que estudaram a avaliação de desempenho de sistemas de saúde e o advento do gerencialismo na gestão pública brasileira.

Estudos recentes têm sido realizados também sobre a produtividade no PJ, a exemplo de Sena (2014) que estudou a implantação de metas pelo CNJ em decorrência da reforma do PJJ, bem como Sousa e Guimarães (2014) que traçaram as relações existentes entre os construtos inovação e desempenho na administração judicial, e ainda Oliveira (2017) que analisou, sob a ótica da criação do CNJ, o avanço na gestão do desempenho e na melhoria dos níveis de eficiência do PJJ.

Em contraponto, há estudos com postura mais crítica a essa tendência gerencial com foco na eficiência do PJ, como a pesquisa de Cordeiro (2013), que analisa a construção de uma justiça quantitativa e numérica em sacrifício da qualidade na prestação jurisdicional, e de Moura e Bolzan de Moraes (2017), que analisam como o espaço judicial tem tido redefinidas as funções e a operacionalidade, em face das demandas por uma gestão eficiente.

3 MÉTODO

Neste capítulo será apresentada a caracterização da pesquisa, descritas as etapas planejadas, bem como evidenciados os métodos e técnicas utilizados para definição de amostra, coleta, tratamento e análise dos dados. Antes de tudo, faz-se necessário apresentar o modelo teórico da pesquisa e as hipóteses definidas.

3.1 Modelo da pesquisa e hipóteses

Para responder à pergunta de pesquisa, primeiramente é necessário definir quais variáveis serão estudadas para explicar determinado fenômeno. Uma variável é um atributo que pode variar em determinadas condições e cuja variação se pode medir ou observar (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Ademais, as variáveis adquirem grande valor para a pesquisa científica quando podem se relacionar com outras variáveis, agregando valor a uma hipótese ou uma teoria (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A variável quantitativa da pesquisa é a produtividade das unidades estudadas, evidenciada pelo alcance de metas no exercício de 2018, que será estudada em conjunto com as seguintes variáveis qualitativas:

- a) as seis configurações de poder da Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg, quais sejam autocracia, instrumento, missionária, sistema fechado, meritocracia e arena política, que constituem as principais características das unidades estudadas, e
- b) os três estilos de liderança, ou estilos gerenciais definidos por Melo (2014), quais sejam relacionamento, tarefa e situacional, que descrevem o modo como os Diretores de Secretaria das VT estudadas atuam junto aos seus liderados em busca do atingimento das metas e dos objetivos organizacionais.

A pesquisa procurou identificar as principais características organizacionais, representadas pelas configurações de poder, e associá-las com os perfis de relacionamento entre líderes e liderados, representados pelos estilos gerenciais, para posteriormente analisar se a conjugação dessas características organizacionais e esses perfis de liderança permitem diferenciar as unidades judiciárias estudadas; para tanto, as unidades foram agrupadas em faixas de desempenho calculadas em função do resultado apresentado no alcance de metas.

Definidas as variáveis, foi levantada a hipótese no intuito de guiar a investigação do problema; as hipóteses indicam aquilo que será tentado se provar ou definir como possíveis explicações para o fenômeno ou problema investigado, orientando a busca de outras

informações (LAKATOS; MARCONI, 2017; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Como hipótese da pesquisa tem-se:

H₁ - A combinação das configurações de poder e dos estilos de liderança percebidos permitem diferenciar as organizações de acordo com o nível de produtividade apresentado.

3.2 Caracterização geral da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa quantitativa-descritiva, não experimental, de corte transversal, correlacional, tendo como variáveis a produtividade, medida por um índice de alcance de metas, e os aspectos do comportamento organizacional relacionados às configurações de poder organizacional e aos estilos de liderança, medidos por meio de escalas psicométricas que avaliam a percepção das pessoas por meio de perguntas divididas em categorias de respostas.

A pesquisa é quantitativa-descritiva, pois se buscou analisar características de determinados fenômenos por meio da caracterização de variáveis, com a finalidade de fornecer subsídios para a verificação de uma hipótese de pesquisa, empregando a coleta sistemática de dados sobre uma população (LAKATOS; MARCONI, 2017)

Classifica-se como não experimental, pois as variáveis foram levantadas e não foram manipuladas, tendo sido apenas observados os fenômenos coletados em seu contexto natural para posterior análise (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A transversalidade da pesquisa se dá pela observação e coleta dos dados em momento único, como uma fotografia da percepção dos participantes, no intuito de analisar a incidência dos construtos e as associações entre as variáveis (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Por fim, o aspecto correlacional da pesquisa se dá pela tentativa de estabelecer associações entre as variáveis (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

3.3 Caracterização do ambiente de estudo

A JT é ramo especializado do PJN, possuindo duplo grau de jurisdição e compreendendo um Tribunal Superior, Tribunais Regionais do Trabalho (TRT), que corresponde ao segundo grau de jurisdição, e Varas do Trabalho (VT), que correspondem ao primeiro grau de jurisdição. Dentre os TRT está o TRT8, que abrange os estados do Pará e do Amapá. A JT no Pará e Amapá é composta por cinquenta e seis VT, órgãos singulares da estrutura da JT que tem como agente público representante o Juiz Titular de Vara do

Trabalho, podendo ainda ser auxiliado por um Juiz do Trabalho Substituto; ambos os cargos públicos são regidos pela Lei Complementar nº 75 (BRASIL, 1979), conhecida como Lei Orgânica da Magistratura Nacional (LOMAN).

Com sua estrutura interna definida por resoluções dos conselhos superiores (CSJT, 2010), cada VT possui em seu corpo funcional um conjunto de servidores públicos, cuja carreira é regulada por lei federal (BRASIL, 2006), que compõem a chamada Secretaria de Vara do Trabalho (SEC.VT), podendo estar presentes cargos de Analista Judiciário (nível superior), Técnico Judiciário (nível médio) e Auxiliar Judiciário (nível fundamental); a estrutura da SEC.VT é composta ainda por um conjunto de cargos de direção e funções comissionadas, sendo que o cargo de direção principal é denominado de Diretor de Secretaria; cabe ao Diretor de Secretaria, por delegação do Juiz Titular, a gestão da unidade no que tange às tarefas e aos relacionamentos com os servidores.

A escolha desse órgão para realização da pesquisa ocorreu em virtude de dois aspectos: (1) facilidade de acesso aos servidores e aos dados da organização, em face do vínculo existente entre a organização e o pesquisador; e (2) peculiaridade do contexto organizacional, por se tratar de um órgão público e pelo fato de que não foram encontrados estudos que relacionem liderança e poder organizacional em órgãos do Poder Judiciário.

3.4 População e amostra

A JT nos estados do Pará e Amapá é composta por unidades de primeiro grau conhecidas como Varas do Trabalho (VT) e unidades de segundo grau (Gabinetes de Desembargadores e Turmas de Julgamento). O recorte inicial da pesquisa é realizado ao se restringir o levantamento das variáveis apenas nas unidades de primeiro grau. Perfazendo um total de cinquenta e seis VT com jurisdição nos estados do Pará e do Amapá, tais unidades contam com uma força de trabalho de 677 servidores (dados de 2018). Entretanto, considerando a extensão territorial da jurisdição, optou-se por restringir a coleta de dados apenas às VT nos municípios de Belém (PA) e Macapá (AP), duas capitais com quantitativo expressivo de VT e servidores, tendo-se excluído do rol de participantes possíveis os servidores ocupantes do cargo em comissão de Diretor de Secretaria por se tratar dos líderes escolhidos para ser avaliados pelos liderados. Após mais esse recorte, vinte e sete VT foram pesquisadas, sendo dezenove em Belém (PA) e oito em Macapá (AP), com uma amostra de 292 servidores.

Entretanto, para os fins pretendidos nessa pesquisa, optou-se por realizar um último recorte na base de dados coletada inicialmente, no intuito de reduzir a amostra apenas àquelas unidades que tiveram participação de ao menos 50% (com arredondamento de valores fracionados para cima) dos servidores que compõem cada VT; tal restrição se justifica para atender ao objetivo da pesquisa de caracterizar as organizações estudadas com base nas configurações de poder e nos estilos de liderança mais percebidos; para se afirmar isso, entendeu-se que seria necessário obter a opinião da maioria simples (50%) dos servidores que compunham as unidades à época da coleta de dados. A Tabela 1 demonstra o quantitativo de servidores e o quantitativo de respondentes à pesquisa.

Tabela 1 - Lotação das unidades estudadas referente ao mês de junho de 2018 e o resultado da apuração da amostra escolhida

Unidade	Pop.	% Am.	n	Unidade	Pop.	% Am.	n
1ª VT de Belém	12	6	2	15ª VT de Belém	10	5	2
2ª VT de Belém*	11	6	6	16ª VT de Belém	11	6	2
3ª VT de Belém	12	6	4	17ª VT de Belém*	7	4	6
4ª VT de Belém*	12	6	6	18ª VT de Belém*	10	5	5
5ª VT de Belém*	11	6	6	19ª VT de Belém*	9	5	6
6ª VT de Belém	10	5	4	1ª VT de Macapá*	12	6	8
7ª VT de Belém*	11	6	6	2ª VT de Macapá*	12	6	6
8ª VT de Belém	10	5	4	3ª VT de Macapá*	11	6	8
9ª VT de Belém*	11	6	8	4ª VT de Macapá*	11	6	8
10ª VT de Belém	12	6	4	5ª VT de Macapá*	12	6	9
11ª VT de Belém*	10	5	5	6ª VT de Macapá*	12	6	9
12ª VT de Belém	11	6	3	7ª VT de Macapá*	11	6	11
13ª VT de Belém	10	5	3	8ª VT de Macapá*	11	6	8
14ª VT de Belém*	10	5	6				

Fonte: Elaborado com base em informações obtidas junto ao Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região.

Nota: * unidades mantidas na pesquisa

Legenda: Pop. = População; % Am. = Percentual definido para amostra; n = Participantes da pesquisa

Com este último recorte, pela regra imposta de maioria, restaram 18 unidades a serem estudadas com uma população total de 194 servidores. Desses, 127 participantes da pesquisa. A amostra, portanto, classifica-se como probabilística estratificada, levando-se em consideração as regras definidas e os objetivos da pesquisa.

3.5 Instrumentos de coleta de dados

O instrumento para coletar as percepções dos servidores sobre as variáveis a serem estudadas foi estruturado com duas escalas de concordância do tipo *Likert* de cinco pontos, sendo: de 1 - “*Não aplicável*” a 5 - “*Totalmente aplicável*”, para a percepção sobre as configurações de poder; e de 1 - “*Nunca age assim*” a 5 - “*Sempre age assim*” para o levantamento de estilos de liderança.

O questionário utilizado na pesquisa, contendo todos os itens das escalas utilizadas, foi disponibilizado no Apêndice F. A seguir serão descritos os instrumentos de coleta quanto a sua definição, estrutura e confiabilidade.

a) Descrição da Escala de Configuração do Poder Organizacional

Para o levantamento da percepção das configurações de poder pelos servidores, optou-se por utilizar a Escala de Configuração do Poder Organizacional (ECPO), elaborada e validada por Paz (1997), e disponibilizada na obra *Novas Medidas do Comportamento Organizacional* (PAZ; NEIVA, 2014, p. 118-121).

A escala contém 29 itens do tipo *Likert* (1 – Nada Aplicável a 5 – Totalmente Aplicável), que resultam em 6 fatores, cuja autora denominou autocracia, instrumento, missionária, sistema fechado, meritocracia e arena política, com índices de confiabilidade (Alfa de *Cronbach*) acima de 0,70, obtidos pela autora (PAZ; NEIVA, 2014).

Quadro 8 - Fatores da Escala de Configuração do Poder Organizacional

Fatores	Descrição	Itens	Total
Autocracia	O poder é centrado na cúpula da organização que dá o tom da dinâmica organizacional e maximiza as metas que devem ser perseguidas.	1, 15, 18 e 24	4
Instrumento	O poder é dos influenciadores dominantes que estão fora da organização, para os quais a organização serve de instrumento para o alcance dos seus objetivos.	2, 5, 13 e 22	4
Missionária	O poder é da ideologia que direciona as ações organizacionais e favorece uma forte identificação dos seus membros com as metas e objetivos ideológicos de servir aos que precisam.	3, 4, 6, 8 e 12	5

(continua)

Quadro 8 - Fatores da Escala de Configuração do Poder Organizacional

(continuação)

Fatores	Descrição	Itens	Total
Meritocracia	O poder é dos especialistas, que são o coração do sistema organizacional.	9, 17, 20, 23 e 27	5
Arena Política	O poder é difuso e disperso pelos diferentes grupos que estão dentro e fora da organização, havendo aumento considerável da atividade política, com diminuição das forças de integração.	7, 14, 19, 21, 28 e 29	6

Fonte: Adaptado de Paz e Neiva (2014).

No intuito de adaptar o instrumento às especificidades das organizações que seriam objeto de estudo, diversos itens tiveram sua redação modificada, contudo sem alterar o conteúdo semântico das perguntas, conforme demonstra o Quadro 9.

Quadro 9 - Itens da Escala de Configuração do Poder Organizacional adaptados

Item	Item Original	Item Modificado
1	Os <u>diretores</u> dessa organização exercem uma liderança autoritária.	O <u>gestor</u> dessa organização exerce uma liderança autoritária.
5	Aqui, os <u>diretores</u> são indicados por pessoas que não trabalham na organização.	Aqui, o <u>gestor é indicado</u> por pessoas que não trabalham na organização.
9	Os <u>especialistas</u> desta organização não aceitam ser controlados por <u>gerentes</u> não especializados.	Os <u>servidores mais especializados</u> desta organização não aceitam ser controlados por <u>gestores</u> não especializados.
10	Muitas decisões, nesta organização, são tomadas em conjunto <u>com as diversas áreas</u> .	Muitas decisões nesta organização são tomadas em conjunto <u>com os servidores membros</u> .
11	As metas desta organização são claras para todos os seus <u>membros</u> .	As metas desta organização são claras para todos os seus <u>servidores membros</u> .
12	A missão de servir bem à comunidade tem apoio de todos os <u>membros</u> desta organização.	A missão de servir bem à comunidade tem apoio de todos os <u>servidores</u> desta organização.
13	Aqui, a <u>chefia superior</u> faz pactos com pessoas de fora que exercem influência na organização.	Aqui, o <u>gestor</u> faz pactos com pessoas de fora que exercem influência na organização.
15	Aqui, a autoridade é centrada no mais alto chefe da organização.	Aqui, a autoridade é centrada no mais alto gestor da organização.
16	Só os membros desta organização exercem influência sobre ela.	Só os servidores membros desta organização exercem influência sobre ela.

(continua)

Quadro 9 - Itens da Escala de Configuração do Poder Organizacional adaptados

(continuação)

Item	Item Original	Item Modificado
17	Os objetivos formais desta organização são facilmente mudados para objetivos individuais dos especialistas.	Os objetivos formais desta organização são facilmente mudados para objetivos individuais dos servidores mais especializados.
18	O mais alto <u>chefe</u> controla pessoalmente a dinâmica desta organização.	O mais alto <u>gestor</u> controla pessoalmente a dinâmica desta organização.
20	Aqui, os <u>funcionários especializados</u> são o coração da organização.	Aqui, os <u>servidores mais especializados</u> são o coração da organização.
22	Os <u>funcionários</u> se comportam conforme os interesses de pessoas externas que exercem influência nesta organização.	Os <u>servidores</u> se comportam conforme os interesses de pessoas externas que exercem influência nesta organização.
23	Nesta organização, os <u>administradores</u> se submetem aos <u>funcionários especializados</u> .	Nesta organização, o <u>gestor</u> se submete aos <u>servidores mais especializados</u> .
24	Os trabalhos mais importantes que devem ser realizados são definidos <u>pela diretoria</u> desta organização.	Os trabalhos mais importantes que devem ser realizados são definidos <u>pelo gestor</u> desta organização.
25	Os <u>membros</u> desta organização têm interesse em <u>expandir a empresa</u> .	Os <u>servidores membros</u> desta organização têm interesse em <u>aperfeiçoar a organização</u> .
27	Esta organização é dominada por <u>funcionários especializados</u> .	Esta organização é dominada por <u>servidores mais especializados</u> .

Fonte: Elaboração própria.

b) Descrição da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial

Para o levantamento da percepção dos servidores em relação ao estilo de liderança predominante em cada unidade, optou-se pela utilização da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), elaborada e validada por Melo (1999), e disponibilizada na obra *Novas Medidas do Comportamento Organizacional* (MELO, 2014, p. 227-228).

A escala contém 19 itens do tipo *Likert* (1 - Nunca Age Assim a 5 - Sempre Age Assim), que resultam em três fatores: relacionamento, tarefa e situacional, com índices de confiabilidade (Alfa de *Cronbach*) de 0,94, 0,72 e 0,82, respectivamente (MELO, 2014).

No intuito de adaptar o instrumento às especificadas das organizações que seriam avaliadas, o termo *subordinado* foi substituído por *servidores* e o termo *membros do grupo* foi substituído por *servidores da unidade* em todos os itens que apresentavam originalmente tais termos, no entanto sem alterar o conteúdo semântico das perguntas.

Quadro 10 - Fatores da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial

Fatores	Descrição	Itens	Total
Relacionamento	Refere-se à extensão na qual o líder tem relações de trabalho caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações. Respeito pelas ideias dos colaboradores e interesse pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação.	1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19	9
Situacional	Refere-se à habilidade do líder de identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para adaptar seu comportamento de acordo com as necessidades e os motivos de seus subordinados considerando três elementos fundamentais: a tarefa, o relacionamento e a capacidade ou interesse para realização do trabalho.	3, 9, 15 e 18	4
Tarefa	Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar seu papel e o dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das atividades relacionadas ao trabalho.	4, 7, 8, 12, 14 e 17	6

Fonte: Adaptado de Melo (2014).

c) Descrição do Índice de Alcance de Metas

Para a obtenção dos dados da variável produtividade, foram levantados, junto à Seção de Estatística e Pesquisa do TRT8, os resultados alcançados pelas VT pesquisadas em relação às Metas Nacionais do Poder Judiciário no exercício de 2018, no intuito de se calcular o Índice de Alcance de Metas Adaptado (IAMadp); este índice é baseado em medida similar utilizada pelo CSJT como parte integrante do Plano Estratégico da Justiça do Trabalho 2015-2020 e adaptado para os fins desta pesquisa. O índice é composto pelo resultado alcançado pelas unidades em relação às metas nacionais definidas para o exercício, restringindo-se às metas que tenha correlação com a atividade finalística de cada VT; cada meta alcançada ou não gera um resultado numérico que sofre ponderação de acordo com a representatividade de cada meta. Este resultado, posteriormente, é utilizado para se calcular as faixas de desempenho que vão de “1 – *Bronze*” até “4 – *Diamante*”. A fórmula de cálculo e a descrição as faixas de resultado são apresentadas no Apêndice A e o resultado apurado das metas no 1º semestre de 2018 é apresentado no Apêndice B.

d) Confiabilidade das escalas comportamentais (ECPO e EAEG)

Antes de analisar as associações entre liderança e poder, verificou-se os indicadores de consistência interna de cada um dos fatores. Tais indicadores são utilizados para se medir a confiabilidade de questionários aplicados para coletar a percepção de pessoas nos mais diversos assuntos, e seu resultado ajuda o pesquisador a testar se o instrumento tem potencial de medir aquilo que se propõe (HAIR JR. et al, 2009). O Alfa de *Cronbach* (α) foi calculado e comparado com o obtido nos estudos originais, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 - Resultados do alfa de *Cronbach* (α) para cada escala

Fator	Escala	Itens	α Pesquisa	α Original
Liderança	Relacionamento	1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19	0,96	0,94
	Situacional	3, 9, 15 e 18	0,90	0,82
	Tarefa	4, 7, 8, 12, 14 e 17	0,82	0,72
Poder	Autocracia	1, 15, 18 e 24	0,50	0,70
	Instrumento	2, 5, 13 e 22	0,75	0,75
	Missionária	3, 4, 6, 8 e 12	0,90	0,80
	Sistema Autônomo	10, 11, 16, 25 e 26	0,69	0,70
	Meritocracia	9, 17, 20, 23 e 27	0,70	0,70
	Arena Política	7, 14, 19, 21, 28 e 29	0,85	0,80

Fonte: Dados da pesquisa.

No geral, os valores resultantes do alfa de *Cronbach* mostraram que as escalas se apresentam precisas. Em outras palavras, os resultados são consistentes. É importante mencionar que o fator correspondente à configuração de poder “Autocracia” teve o menor resultado nesse estimador (0,50), fato este que pode ser explicado tanto pelo conteúdo dos itens que o compõem quanto pela quantidade de itens que compõem esse fator.

Por meio da Teoria Clássica dos Testes (TCT), Cronbach (1951) afirma que valores entre 0,50 e 0,70 podem ser aceitos em escalas com poucos itens, uma vez que o valor do coeficiente depende proporcionalmente do número de itens.

3.6 Procedimentos de coleta e tratamento de dados

Como medida inicial para a coleta de dados, foi solicitado por meio de requerimento administrativo (ver Apêndice D) autorização junto à Presidência do Tribunal Regional do

Trabalho da 8ª Região para que fosse realizada a pesquisa acadêmica aqui apresentada junto aos servidores, o que foi deferido pela autoridade competente.

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados questionários elaborados e validados em literatura específica nacional, e a estratégia de coleta inicial foi a utilização de questionários eletrônicos; para tanto, entre os dias 16/05/2018 e 13/07/2018 foram enviados convites (ver Apêndice E) para os servidores por meio de correio eletrônico individual para cada servidor lotado nas unidades escolhidas, sendo utilizada a ferramenta *Google Forms* como ferramenta de suporte à coleta.

Encerrado o período inicial estipulado, foram obtidas 133 respostas. No intuito de aumentar a amostra, entre os dias 21/07/2018 e 30/07/2018 foram distribuídos questionários impressos aos servidores das Varas do Trabalho de Belém e enviados novos convites eletrônicos às unidades judiciárias com baixa adesão à pesquisa, conseguindo o retorno de mais 22 servidores, chegando-se ao total de 155 participantes. Após a aplicação dos critérios de estratificação de amostra descritos anteriormente, restando 127 respostas válidas.

Como forma de melhor compreender os fenômenos estudados, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva para evidenciar medidas de tendência central (média) e medidas de dispersão (desvio-padrão), de estatística inferencial no intuito de avaliar a variação dos dados, e estatística multivariada com o objetivo de medir o grau de associação entre as variáveis coletadas (HAIR JR. et al., 2009; LAKATOS; MARCONI, 2017).

Para descrição e testes da amostra, os dados foram importados para o software *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 22.0, principal ferramenta utilizada para caracterizar os dados estatísticos dessa pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A apresentação dos resultados está dividida em seções. Inicialmente é apresentada a descrição dos participantes da pesquisa, em seguida são apresentadas as análises descritivas (médias e desvios-padrão) e inferenciais (testes de hipóteses) em relação às variáveis comportamentais de liderança e poder, depois a análise de correlação entre as variáveis comportamentais e, por fim, a diferenciação das unidades com base nos resultados das metas e das percepções de liderança e poder.

Antes de iniciar as análises descritivas e inferenciais da amostra, o primeiro passo foi realizar uma análise exploratória dos dados por meio da investigação de valores discrepantes (*outliers*) tanto univariados (por item e por variável) quanto multivariados (no conjunto de dados com um todo) com o uso de plotagem de dados em gráficos, assimetria, curtose e análise de distância *Mahalanobis*; contudo, por se acreditar que os resultados exprimem a opinião dos participantes, optou-se por não realizar a exclusão dos mesmos. Cabe ainda ressaltar que não foram identificados valores ausentes, nem erros de digitação ou inconsistências de informações, haja vista a ferramenta de coleta de dados ter sido configurada para solicitar que os participantes preenchessem todos os campos do formulário.

4.1 Caracterização dos participantes

Após a aplicação dos critérios de estratificação de amostra, a pesquisa foi finalizada com um total de 127 respostas válidas dos questionários aplicados. Para facilitar a apresentação e a compreensão dos dados, as informações coletadas sobre “Idade”, “Tempo na Justiça do Trabalho”, “Tempo na Vara do Trabalho” e “Tempo no Exercício da Função” foram agrupadas por faixas ordenadas de forma crescente.

Em relação às variáveis demográficas pessoais, conforme a Tabela 3, prevaleceram as mulheres (54,3%); quanto à faixa etária, a maior parte se encontra na faixa de 30 a 39 anos (37,0%), com média de idade de 38,3 anos (DP=10,0); quanto ao estado civil, a maior parte (40,2%) se declarou casado(a). Em relação à escolaridade, no momento da pesquisa, servidores com ensino superior e pós-graduação *lato sensu* (especialização ou MBA) representaram exatamente a mesma proporção (45,7%) da amostra, fazendo maioria com 91,4%. Quando questionados sobre sindicalização, a maioria declarou não ser sindicalizado (82,7%).

Tabela 3 - Dados demográficos pessoais dos participantes, por frequência e percentual

Variáveis	Categorias	Total	
		n	%
Gênero	Feminino	69	54,3
	Masculino	58	45,7
Faixa Etária	De 20 a 29 anos	30	23,6
	De 30 a 39 anos	47	37,0
	De 40 a 49 anos	24	18,9
	50 anos ou mais	26	20,5
Estado Civil	Solteiro(a)	47	37,0
	Casado(a)	51	40,2
	União estável	21	16,5
	Separado/Divorciado/Viúvo	8	6,3
Escolaridade	Ensino médio	11	8,6
	Ensino superior	58	45,7
	Especialização/MBA	58	45,7
Sindicalização	Não	105	82,7
	Sim	22	17,3

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: n = Total de respondentes; % = Percentual

Em relação às variáveis demográficas funcionais, conforme a Tabela 4, prevaleceram servidores com o cargo de Técnico Judiciário (64,6%) e que declararam exercer função comissionada (74,8%). Entre os participantes da pesquisa, 31,5% estão há apenas 3 anos na Justiça do Trabalho e a média de tempo de serviço foi de 9,6 anos (DP=9,4). Em relação ao tempo que os servidores estão lotados na Vara do Trabalho em que atuam, 49,6% declararam ter até 3 anos de tempo na lotação (M=5,3; DP=6,9), e em relação ao tempo que exercem a atual função comissionada, 49,5% declararam exercer a função entre 2 e 5 anos (M=3,1; DP=3,9).

Tabela 4 - Dados demográficos funcionais dos participantes, por frequência e percentual

Variáveis	Categorias	Total	
		n	%
Cargo Efetivo	Analista Judiciário	45	35,4
	Técnico Judiciário	82	64,6
Exercício de Função	Sim	95	74,8
	Não	32	25,2
Tempo na Justiça do Trabalho da 8ª Região	Até 3 anos	40	31,5
	De 4 a 10 anos	41	32,3
	De 11 a 20 anos	25	19,7
	Mais de 20 anos	21	16,5

(continua)

Tabela 4 - Dados demográficos funcionais dos participantes, por frequência e percentual

(continuação)

Variáveis	Categorias	Total	
		n	%
Tempo na Vara do Trabalho	Até 3 anos	63	49,6
	De 4 a 10 anos	46	36,2
	De 11 a 20 anos	9	7,1
	Mais de 20 anos	9	7,1
Tempo no Exercício da Função	Até 1 ano	36	37,9
	De 2 a 5 anos	47	49,5
	Mais de 5 anos	12	12,6

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: n = Total de respondentes; % = Percentual

4.2 Análises estatísticas das variáveis comportamentais

Do ponto de vista estatístico, os dados foram inicialmente tratados numa perspectiva descritiva centrada em medidas de tendência central (média) e medidas de dispersão (desvio-padrão), no intuito de resumir o conjunto de dados brutos com a ajuda de técnicas estatísticas para caracterizar a amostra e responder as questões de pesquisa.

Os itens que compõem as escalas utilizadas para mensurar as variáveis comportamentais (liderança e poder) dessa pesquisa foram agrupados em fatores, sendo esses fatores testados quanto à normalidade da distribuição dos dados por meio dos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e de *Shapiro-Wilk* (PESTANA; GAGEIRO, 2008). Todos os fatores das variáveis comportamentais obtiveram uma significância estatística (p-valor ou p) menor que 0,05 nos testes realizados, não sendo possível, portanto, admitir a normalidade da distribuição desses dados. Por esse fato, os testes utilizados nessa pesquisa precisaram ser do tipo não-paramétricos, pois esses testes não exigem a normalidade dos dados (PESTANA; GAGEIRO, 2008).

4.2.1 Análises estatísticas da Escala de Configuração do Poder Organizacional

Cada item da Escala de Configuração do Poder Organizacional (ECPO) é apresentado na Tabela 4 conforme a média (M) e o desvio-padrão (DP), devidamente agrupados junto aos respectivos fatores que irão formar.

Os itens com médias mais expressivas de concordância, ou seja, aqueles que apresentaram médias superiores a 3,00 (considerado o ponto médio na escala *Likert* de cinco

pontos), foram “*Esta organização tem intenção de melhorar algo na sociedade*” (M=4,23; DP=0,99), “*O compromisso de servir a quem precisa direciona todas as atividades desta organização*” (M=4,19; DP=0,95), “*A missão de servir bem à comunidade tem apoio de todos os servidores desta organização*” (M=4,09; DP=1,03) “*Os servidores membros desta organização têm interesse em aperfeiçoar a organização*” (M=4,03; DP=1,05).

Já os itens com menor média de concordância foram “*Aqui, o gestor é indicado por pessoas que não trabalham na organização*” (M=1,36; DP=0,90), “*Esta organização serve para atender aos objetivos privados de grupos diferentes que se revezam no poder*” (M=1,36; DP=0,95), “*Há constantemente quebra na ordem do poder existente nesta organização*” (M=1,39, DP=0,82) e “*Os servidores se comportam conforme os interesses de pessoas externas que exercem influência nesta organização*” (M=1,42; DP=0,91).

Verifica-se que, apesar desses itens representarem as mais expressivas impressões do ambiente organizacional, por meio da verificação das medidas de dispersão (desvio-padrão) é possível inferir que as opiniões não são totalmente homogêneas, pois quanto maior o desvio-padrão, mais as respostas se distanciam de maneira significativa em relação à média e quanto menor o desvio padrão, mais homogênea se torna a amostra.

Tabela 5 - Estatísticas descritivas referentes aos itens que compõem a Escala de Configuração do Poder Organizacional

Variáveis/Itens	Medidas Estatísticas	
	M.	D.P.
<i>Poder Autocracia</i>		
Aqui, a autoridade é centrada no gestor da organização.	2,65	1,31
O gestor dessa organização exerce uma liderança autoritária.	1,89	1,03
O gestor controla pessoalmente a dinâmica desta organização.	3,46	1,20
Os trabalhos mais importantes que devem ser realizados são definidos pelo gestor desta organização.	3,62	1,20
<i>Poder Instrumento</i>		
Aqui, o gestor faz pactos com pessoas de fora que exercem influência na organização.	1,53	0,94
Importantes objetivos desta organização são estabelecidos por pessoas de fora.	2,07	1,28
Aqui, o gestor é indicado por pessoas que não trabalham na organização.	1,36	0,90
Os servidores se comportam conforme os interesses de pessoas externas que exercem influência nesta organização.	1,42	0,91

(continua)

Tabela 5 - Estatísticas descritivas referentes aos itens que compõem a Escala de Configuração do Poder Organizacional

Variáveis/Itens	Medidas Estatísticas	
	M.	D.P.
<i>Poder Missionária</i>		
O compromisso de servir a quem precisa direciona todas as atividades desta organização.	4,19	0,95
Servir aos que mais precisam é um objetivo atraente para os membros desta organização.	4,01	1,04
A missão de servir bem à comunidade tem apoio de todos os servidores desta organização.	4,09	1,03
Esta organização tem intenção de melhorar algo na sociedade.	4,23	0,99
A promoção do bem-estar da comunidade é a principal meta desta organização.	3,82	1,18
<i>Poder Sistema Autônomo</i>		
Uma das principais metas dessa organização é a manutenção de sua autonomia.	3,33	1,31
Os servidores membros desta organização têm interesse em aperfeiçoar a organização.	4,03	1,05
Muitas decisões nesta organização são tomadas em conjunto com os servidores membros.	3,44	1,15
As metas desta organização são claras para todos os seus servidores membros.	3,80	1,10
Só os servidores membros desta organização exercem influência sobre ela.	2,84	1,24
<i>Poder Meritocracia</i>		
Os objetivos formais desta organização são facilmente mudados para objetivos individuais dos servidores mais especializados.	1,71	1,01
Nesta organização, o gestor se submete aos servidores mais especializados.	1,74	1,07
Aqui, os servidores mais especializados são o coração da organização.	2,88	1,42
Os servidores mais especializados desta organização não aceitam ser controlados por gestores não especializados.	1,90	1,26
Esta organização é dominada por servidores mais especializados.	2,34	1,34
<i>Poder Arena Política</i>		
Esta organização serve para atender aos objetivos privados de grupos diferentes que se revezam no poder.	1,36	0,95
Esta organização parece estar se movendo para “lugar nenhum”.	1,45	0,90
Aqui, as alianças entre grupos são bastante instáveis.	1,72	1,10
As metas dessa organização são fluidas, distorcidas ou temporárias.	1,69	1,08
Há constantemente quebra na ordem do poder existente nesta organização.	1,39	0,82
Na maioria das vezes, esta organização parece estar se desintegrando.	1,50	1,04

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: M. = média; D.P. = desvio-padrão

Finalizando a análise descritiva das configurações de poder, foram verificadas quais as configurações de poder mais percebidas pelos participantes. Os itens que compõem cada fator foram somados conforme as respostas fornecidas, chegando-se às médias dos fatores; conforme definido pelas autoras da Escala de Configuração do Poder Organizacional, consideram-se como configurações percebidas aquelas com médias superiores ao ponto médio da escala *Likert* aplicada, ou seja, com médias acima de 3,00 (PAZ; NEIVA, 2014).

A configuração de poder mais percebida em todas as Varas do Trabalho pesquisas foi a *Missionária*, tendo ainda as configurações *Sistema Autônomo* e *Autocracia* sido percebidas em dezesseis VT e sete VT, respectivamente, conforme dados na Tabela 6.

Tabela 6 - Resultados descritivos da Escala de Configuração do Poder Organizacional por unidade estudada

Unidade	Configurações de Poder											
	Autoc.		Instrum.		Mission.		Sis. Aut.		Merit.		Ar. Pol.	
	M.	D.P.	M.	D.P.	M.	D.P.	M.	D.P.	M.	D.P.	M.	D.P.
2ª VT de Belém	3,00	0,72	1,29	0,40	4,43*	0,46	3,47	0,60	1,83	0,43	1,39	0,33
4ª VT de Belém	3,08	0,89	1,21	0,33	4,50*	0,62	3,47	0,69	2,00	0,58	1,00	0,00
5ª VT de Belém	2,33	0,65	1,50	0,63	4,23*	0,57	3,37	0,73	2,80	0,93	2,08	0,65
7ª VT de Belém	3,33	0,61	1,88	1,01	4,13*	0,97	3,83	0,90	2,23	1,05	1,97	1,31
9ª VT de Belém	2,69	0,44	1,41	0,65	4,50*	0,47	3,95	0,56	1,68	0,65	1,13	0,23
11ª VT de Belém	2,70	0,82	1,25	0,43	3,64*	1,05	2,84	0,92	2,16	1,06	1,50	0,68
14ª VT de Belém	2,04	1,17	1,58	0,80	3,33*	1,34	2,80	1,01	2,00	0,59	1,50	0,54
17ª VT de Belém	3,04	0,99	1,46	0,40	4,13*	0,99	3,53	0,64	1,70	0,79	1,36	0,50
18ª VT de Belém	2,80	0,54	1,15	0,14	4,16*	0,61	3,28	0,58	1,84	0,59	1,33	0,39
19ª VT de Belém	2,54	1,17	1,46	1,01	3,53*	1,90	3,13	1,33	1,90	0,67	1,72	1,22
1ª VT de Macapá	2,91	0,83	2,06	1,35	4,35*	0,51	3,83	0,35	2,35	1,40	1,92	1,53
2ª VT de Macapá	3,21	0,19	1,46	0,33	3,73*	0,97	3,27	0,83	2,00	0,89	1,39	0,54
3ª VT de Macapá	3,41	0,78	2,28	0,54	3,85*	1,01	3,40	0,74	2,73	0,53	1,83	0,59
4ª VT de Macapá	2,72	0,49	1,44	0,64	4,10*	0,68	3,60	0,68	2,00	1,08	1,35	0,51
5ª VT de Macapá	2,97	0,59	2,17	1,26	3,82*	1,03	3,33	0,91	2,42	0,70	1,98	1,06
6ª VT de Macapá	2,83	0,50	1,58	0,73	4,40*	0,41	3,78	0,60	2,36	0,68	1,31	0,24
7ª VT de Macapá	3,30	0,77	1,55	0,47	4,15*	0,79	3,75	0,83	1,93	0,73	1,23	0,25
8ª VT de Macapá	2,97	0,39	1,41	0,61	3,90*	0,76	3,50	0,79	1,93	0,90	1,42	0,49

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: * fator mais percebido; □ características secundárias

Legenda: M. = média; D.P. = desvio-padrão; Autoc. = Autocracia; Instrum. = Instrumento; Mission. = Missionária; Sis. Aut. = Sistema Autônomo; Merit. = Meritocracia; Ar. Pol. = Arena Política.

No geral da pesquisa, a configuração mais expressivamente percebida foi a *Missionária* (M=4,07; DP=0,88), seguida da configuração *Sistema Autônomo* (M=3,49; DP=0,78). Os desvios-padrão mostram que houve certa homogeneidade nas opiniões.

Tabela 7 - Resultados descritivos da Escala de Configuração do Poder Organizacional

Configurações de Poder	Geral	
	M.	D.P.
Autocracia	2,91	0,75
Instrumento	1,59	0,77
Missionária	4,07*	0,88
Sistema Autônomo	3,49	0,78
Meritocracia	2,11	0,83
Arena Política	1,52	0,75

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: * fator mais percebido

Legenda: M. = média; D.P. = desvio-padrão

4.2.2 Análises estatísticas da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial

Os itens da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) são apresentados na Tabela 12 conforme a média (M) e o desvio-padrão (DP), devidamente agrupados pelos respectivos fatores que irão formar.

Os participantes foram inquiridos sobre o comportamento do Diretor de Secretaria como gestor, e os itens com maiores médias de concordância foram os que apontaram que o mesmo “*Mostra-se acessível aos servidores da unidade*” (M=4,54; DP=0,85), “*É atencioso(a) no relacionamento com os servidores da unidade*” (M=4,51; DP=0,86), “*Dá liberdade de trabalho aos servidores da unidade que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada*” (M=4,50; DP=0,78) e “*É compreensivo(a) com as falhas e erros dos servidores da unidade*” (M=4,43; DP=0,86).

Já os itens com menores médias foram os que apontaram como comportamento do gestor “*É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos*” (M=3,80; DP=0,93), “*Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)*” (M=3,92; DP=1,00), “*Indica aos servidores da unidade as tarefas específicas de cada um*” (M=4,11; DP=1,00) e “*Coloca o trabalho em primeiro lugar*” (M=4,13; DP=0,89). Os itens com maior média tiveram menor desvio-padrão do que os com menor média, podendo-se inferir certa homogeneidade nas opiniões coletadas. Contudo, cabe ressaltar que a população estudada percebeu de maneira significativa todos os três estilos de liderança.

Tabela 8 - Resultados descritivos dos itens da Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais

Variáveis/Itens	Medidas Estatísticas	
	M.	D.P.
<i>Liderança Relacionamento</i>		
É atencioso(a) no relacionamento com os servidores da unidade.	4,51	0,86
É compreensivo(a) com as falhas e erros dos servidores da unidade.	4,43	0,86
Interessa-se pelos sentimentos dos servidores da unidade.	4,16	1,01
Demonstra respeito pelas ideias dos servidores da unidade.	4,28	0,92
Estimula os servidores da unidade a darem opiniões sobre o trabalho.	4,23	0,98
Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.	4,14	1,06
Demonstra confiança nos servidores da unidade.	4,36	0,88
Mostra-se acessível aos servidores da unidade.	4,54	0,85
Encontra tempo para ouvir os servidores da unidade.	4,39	0,95
<i>Liderança Situacional</i>		
Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	4,22	0,87
Dá liberdade de trabalho aos servidores da unidade que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	4,50	0,78
Dá maior ou menor liberdade de trabalho aos servidores da unidade, dependendo das suas competências para realizar a tarefa.	4,22	0,89
Dá liberdade de trabalho aos servidores da unidade que se mostram motivados para executar a tarefa.	4,38	0,82
<i>Liderança Tarefa</i>		
Coloca o trabalho em primeiro lugar.	4,13	0,89
É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	3,80	0,93
Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	3,92	1,00
Indica aos servidores da unidade as tarefas específicas de cada um.	4,11	1,00
Pede que os servidores da unidade sigam normas e regras estabelecidas.	4,23	0,87
Valoriza o respeito à autoridade.	4,24	0,92

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: M. = média; D.P. = desvio-padrão

Da mesma forma como realizado para a ECPO, para verificar as hipóteses da pesquisa e atingir os objetivos definidos, foram verificados quais os estilos gerenciais foram mais percebidos. Os itens que compõem cada fator foram agregados conforme as respostas fornecidas, chegando-se à média dos fatores; conforme definido pelo autor da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial, consideram-se como estilos percebidos aqueles com médias superiores ao ponto médio da escala *Likert* aplicada, ou seja, com médias acima de 3,00 (MELO, 2014).

Conforme pode se verificar na Tabela 9, todos os estilos gerenciais foram percebidos nas Varas do Trabalho pesquisadas, sendo que o estilo gerencial *Relacionamento* foi o mais

percebido em dez VT, seguido do estilo *Situacional* que foi o mais percebido em seis VT, e do estilo *Tarefa* que caracterizou de forma mais expressiva os líderes de duas VT.

Tabela 9 - Resultados descritivos da Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais por unidade

Lotação	Estilos Gerenciais					
	Relacionamento		Situacional		Tarefa	
	M.	D.P.	M.	D.P.	M.	D.P.
2ª VT de Belém	4,39	0,77	4,50*	0,67	4,33	0,26
4ª VT de Belém	4,52*	0,44	4,46	0,51	4,08	0,36
5ª VT de Belém	4,78	0,26	4,83*	0,20	4,03	0,75
7ª VT de Belém	4,33	0,51	4,58*	0,49	4,39	0,47
9ª VT de Belém	4,92*	0,13	4,91	0,27	4,27	0,63
11ª VT de Belém	3,98*	0,99	3,95	0,57	3,87	0,70
14ª VT de Belém	4,07*	1,54	4,04	1,22	3,78	1,47
17ª VT de Belém	4,74*	0,25	4,46	0,53	4,22	0,81
18ª VT de Belém	4,31	1,30	4,35*	1,05	3,73	0,85
19ª VT de Belém	3,69	1,92	3,54	1,76	4,08*	1,53
1ª VT de Macapá	4,11	0,58	4,38*	0,42	3,96	0,41
2ª VT de Macapá	4,11*	0,52	4,00	0,96	4,11	0,63
3ª VT de Macapá	3,57	0,90	3,81	0,68	4,40*	0,38
4ª VT de Macapá	4,50*	0,54	4,44	0,50	4,17	0,62
5ª VT de Macapá	4,58*	0,54	4,42	0,63	4,02	0,50
6ª VT de Macapá	4,64*	0,31	4,33	0,41	3,89	0,48
7ª VT de Macapá	4,39	0,50	4,50*	0,46	3,97	0,47
8ª VT de Macapá	4,18*	0,71	4,16	0,53	4,00	0,68

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: * fator mais percebido

Legenda: M. = média; D.P. = desvio-padrão

Nos resultados gerais da pesquisa, conforme a Tabela 10, confirma-se que todos os estilos gerenciais foram considerados percebidos na amostra estudada. Contudo, na média geral, o estilo gerencial *Relacionamento* teve pouca vantagem (M=4,34; DP=0,74) sobre o estilo *Situacional* (M=4,33; DP=0,74), tendo o estilo *Tarefa* apresentado a menor média (M=4,07; DP=0,68). Por fim, confirmadas as percepções de todos os estilos, a verificação da medida de dispersão (desvio-padrão) permite inferir que houve maior homogeneidade nas respostas referentes ao estilo *Tarefa*.

Tabela 10 - Resultados descritivos da Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais

Estilos Gerenciais	Geral	
	M.	D.P.
Relacionamento	4,34*	0,81
Situacional	4,33	0,74
Tarefa	4,07	0,68

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: * fator mais percebido

Legenda: M. = média; D.P. = desvio-padrão

4.3 Análise de correlação das variáveis comportamentais

Para responder ao terceiro objetivo específico da pesquisa, as médias de percepção das configurações de poder e dos estilos gerenciais foram comparadas em uma matriz de correlação no intuito de medir o grau de associação entre as variáveis. Por não exigir a normalidade na distribuição dos dados, a técnica escolhida foi a correlação de Spearman.

O resultado dessa correlação é chamado de coeficiente *rho* de Spearman, podendo variar entre +1 e -1; quanto mais próximo de +1, maior a associação positiva entre as variáveis, indicando que elas tendem a variar juntas de forma crescente, ou seja, quanto maior o valor de uma variável, maior será o da outra; por outro lado, quanto mais próximo de -1, a associação é considerada negativa, ou seja, quanto maior o valor de uma, menor o valor de outra, e vice-versa (COHEN, 1988).

Tabela 11 - Correlação de Spearman entre os fatores da Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais e da Escala de Configuração do Poder Organizacional

Fatores	Estilos Gerenciais			Configurações de Poder					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Relac.	1,0								
2. Situac.	0,80*	1,0							
3. Tarefa	0,41*	0,44*	1,0						
4. Autoc.	-0,13	-0,08	0,24	1,0					
5. Instrum.	-0,24	-0,19	-0,01	0,25	1,0				
6. Mission.	0,48*	0,48*	0,43*	0,13	-0,01	1,0			
7. Sis. Aut.	0,46*	0,47*	0,37*	0,17	-0,20	0,58*	1,0		
8. Merit.	-0,06	-0,06	0,10	0,27	0,32*	0,17	0,20	1,0	
9. Ar. Pol.	-0,24	-0,29	-0,11	0,13	0,48*	-0,17	-0,19	0,55*	1,0

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: * correlações significativas ($rho > 0,30$)

Legenda: Relac. = Relacionamento; Situac. = Situacional; Autoc. = Autocracia; Instrum. = Instrumento; Mission. = Missionária; Sis. Aut. = Sistema Autônomo; Merit. = Meritocracia; Ar. Pol. = Arena Política.

Em ciências sociais, as associações podem ser classificadas por seu grau de força: fortes correlações teriam valores acima de 0,50; valores entre 0,30 e 0,50 representam correlações moderadas e correlações fracas estariam entre 0,10 e 0,30 (COHEN, 1988).

Os resultados apresentados na Tabela 15 indicam que os fatores relacionados aos estilos gerenciais são significativamente correlacionadas entre si em uma relação positiva, sendo que as associações vão de moderadas a fortes; tal resultado era esperado, haja vista que os estilos gerenciais estudados guardam características em comum, o que fora confirmado pela pesquisa, considerando que todos os estilos foram expressivamente percebidos nos ambientes organizacionais estudados.

Quando comparados os estilos gerenciais com as configurações de poder, as associações se mostram mais relevantes; todos os estilos não se associaram de maneira significativa com as configurações de poder *Autocracia*, *Instrumento*, *Meritocracia* e *Arena Política*. Por outro lado, todos os estilos estão moderadamente associados com as configurações de poder *Missionária* e *Sistema Autônomo*, o que se coaduna com o que a Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg pontua de que nessas configurações um dos influenciadores-chave seria o gestor, por diferentes razões (MINTZBERG, 1983).

Na configuração *Missionária*, apesar de a ideologia, considerada um ente inanimado com alto poder de mobilização dentro de uma organização, ser o principal ponto de influência do comportamento organizacional, o gestor tem o papel de conduzir as pessoas para a manutenção desse viés ideológico. Por outro lado, a associação dos estilos gerenciais com a configuração *Sistema Autônomo* confirma o que a teoria aponta como uma das características principais dessa configuração que é a busca pela autonomia da organização, tendo o gestor papel preponderante nesse ambiente, pois seria responsável por conduzir as ações organizacionais em busca dessa almejada autonomia, utilizando tanto o sistema de influências quanto o sistema de metas para afirmar essa busca pela autonomia.

Analisando as associações somente entre as configurações de poder, a configuração *Autocracia*, apesar de relativamente percebida em algumas unidades estudadas, não guardou associações com as demais configurações, o que se explica pelo próprio modelo de desenvolvimento organizacional delineado por Mintzberg, que classifica essa configuração como sendo a inicial de grande parte das organizações quando estas são criadas, o que não seria o caso das unidades estudadas. As configurações *Instrumento* e *Meritocracia* não foram consideradas percebidas nas organizações estudadas, contudo, quando percebidas em algum grau, foram verificadas associações positivas moderadas entre essas configurações e de ambas

com a configuração *Arena Política*. Por não se tratar de características expressivamente percebidas pelos participantes da pesquisa, tais associações não serão analisadas.

As configurações *Missionária* e *Sistema Autônomo* guardaram estreita relação nas unidades judiciárias pesquisadas, com um grau moderado de associação positiva entre si. Essa proximidade pode ter explicação na própria natureza das organizações estudadas, que apontaram as duas configurações de poder como as mais características das mesmas: as Varas do Trabalho são unidades do primeiro grau de jurisdição da Justiça do Trabalho, ramo judicial que recorrentemente se identifica fortemente com o conceito de justiça social (DE MELLO, 2017), conceito este que remete a um forte grau ideológico, não de cunho político-partidário, mas de ideais jurídicos e de pacificação dos conflitos que são levados ao encargo desse braço do PJ; já a busca pela autonomia poderia ser explicada pela natureza singular do exercício da jurisdição e do ofício do poder de julgar o processo trabalhista, haja vista, apesar de esse processo ser regido por regramentos jurídicos diversos, o livre convencimento e a independência de pensamento são norteadores do ofício judicante.

4.4 Diferenciação das unidades da Justiça do Trabalho com base na produtividade e nas variáveis comportamentais

Para cumprir com o quarto objetivo específico da pesquisa, nessa seção será verificada a possível diferenciação das organizações estudadas, agrupadas conforme o nível de produtividade aferido no 1º semestre de 2018, tomando por base as médias de percepção das configurações de poder e dos estilos gerenciais pelos participantes da pesquisa. As informações sobre os níveis de produtividade foram fornecidas pelo TRT8 mediante consulta realizada por correio eletrônico.

A produtividade medida por meio do Índice de Alcance de Metas Adaptado (IAMadp) foi dividido em quatro faixas possíveis de desempenho: a faixa *Bronze* que compreende as VT que alcançaram menos de 80% dos pontos possíveis (45 pontos) no referido índice, a faixa *Prata* que compreende as VT que alcançaram entre 80% e 89,99% dos pontos, a faixa *Ouro* para as VT com resultado entre 90% e 99,99% dos pontos, e por fim o maior nível de desempenho, o *Diamante*, que compreende as VT que alcançaram 100% dos pontos possíveis; os resultados das VT participantes da amostra estão na Tabela 12.

Tabela 12 - Varas do Trabalho agrupadas por faixa de desempenho no IAMadp referente ao 1º semestre de 2018

Unidade	IAMadp	Faixa	Unidade	IAMadp	Faixa
5ª VT de Belém	33	Bronze	8ª VT de Macapá	43	Ouro
9ª VT de Belém	27	Bronze	2ª VT de Belém	45	Diamante
11ª VT de Belém	27	Bronze	7ª VT de Belém	45	Diamante
18ª VT de Belém	31	Bronze	17ª VT de Belém	45	Diamante
4ª VT de Belém	36	Prata	19ª VT de Belém	45	Diamante
14ª VT de Belém	36	Prata	3ª VT de Macapá	45	Diamante
1ª VT de Macapá	36	Prata	4ª VT de Macapá	45	Diamante
2ª VT de Macapá	41	Ouro	5ª VT de Macapá	45	Diamante
7ª VT de Macapá	41	Ouro	6ª VT de Macapá	45	Diamante

Fonte: Elaboração própria, com base em dados fornecidos pelo Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região

Nota: Bronze: 4; Prata: 3; Ouro: 3; Diamante: 8

Legenda: IAMadp = Índice de Alcance de Metas Adaptado

Com os resultados apurados, cada unidade judiciária estudada foi agrupada de acordo com as faixas de desempenho no IAMadp, e comparadas por meio da análise da diferenciação entre as médias resultantes das percepções dos participantes em relação às configurações de poder e aos estilos gerenciais, conforme se pode verificar na Tabela 13.

Para definir como percebida cada configuração de poder e cada estilo gerencial pesquisado, deve-se obter média superior ao ponto médio da escala *Likert* de cinco pontos utilizada, ou seja, a média deve ser maior que 3,00.

Em relação às unidades com desempenho *Diamante*, verifica-se que a configuração de poder mais percebida foi a *Missionária* (M=4,05; DP=0,97) e secundariamente a *Sistema Autônomo* (M=3,51; DP=0,79); no que se refere aos estilos gerenciais, todos foram percebidos, com prevalência pequena do estilo *Relacionamento* (M=4,32; DP=0,87), e secundariamente os estilos *Situacional* (M=4,26; DP=0,80) e *Tarefa* (M=4,17; 0,67).

As unidades com desempenho *Ouro* apresentaram como configuração de poder mais percebida também a *Missionária* (M=3,97; DP=0,81) e secundariamente a *Sistema Autônomo* (M=3,55; DP=0,81) e ainda a *Autocracia* (M=3,17; DP=3,55). Todos os estilos gerenciais foram percebidos, com prevalência do estilo *Situacional* (M=4,27; DP=0,64), seguido do *Relacionamento* (M=4,26; DP=0,57) e do *Tarefa* (M=4,01; DP=0,56).

A faixa *Prata* de desempenho apresentou unidades com percepção prevalente também da configuração de poder *Missionária* (M=4,09; DP=0,96) e secundariamente a *Sistema*

Autônomo (M=3,41; DP=0,79). Os estilos gerenciais percebidos, em ordem, foram *Situacional* (M=4,30; DP=0,75), *Relacionamento* (M=4,22; DP=0,92) e *Tarefa* (M=3,94; DP=0,83).

Por fim, na faixa correspondente ao nível *Bronze* de desempenho, a configuração de poder mais percebida seguiu a mesma tendência das demais, sendo a mais percebida a configuração *Missionária* (M=4,18; DP=0,70) e secundariamente a *Sistema Autônomo* (M=3,43; DP=0,77). A tendência seguiu nos estilos gerenciais, tendo todos sido percebidos significativamente, com o estilo *Situacional* (M=4,57; DP=0,66) prevalecendo por margem mínima, seguido pelo *Relacionamento* (M=4,56; DP=0,79) e por último o *Tarefa* (M=4,01; DP=0,71).

Tabela 13 - Comparação de médias das percepções das configurações de poder e dos estilos gerenciais com as faixas de desempenho do IAMadp no 1º semestre de 2018

Escalas/Fatores	Faixas de Desempenho no Índice de Alcance de Metas								
	Bronze		Prata		Ouro		Diamante		
	M.	D.P.	M.	D.P.	M.	D.P.	M.	D.P.	
<i>Configurações de Poder</i>									
Autocracia	2,63	0,59	2,70	1,01	3,17**	0,56	2,98	0,74	
Instrumento	1,34	0,52	1,66	1,00	1,48	0,48	1,72	0,85	
Missionária	4,18*	0,70	4,09*	0,96	3,97*	0,81	4,05*	0,97	
Sistema Autônomo	3,43**	0,77	3,41**	0,79	3,55**	0,81	3,51**	0,79	
Meritocracia	2,09	0,88	2,14	0,96	1,94	0,79	2,19	0,79	
Arena Política	1,49	0,60	1,52	1,05	1,33	0,41	1,62	0,79	
<i>Estilos Gerenciais</i>									
Relacionamento	4,56**	0,79	4,22**	0,92	4,26**	0,57	4,32*	0,87	
Situacional	4,57*	0,66	4,30*	0,75	4,27*	0,64	4,26**	0,80	
Tarefa	4,01**	0,71	3,94**	0,83	4,01**	0,56	4,17**	0,67	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: * fatores que mais caracterizam as unidades; ** fatores secundariamente percebidos (M. > 3,0)

Legenda: M. = média; D.P. = desvio-padrão

Além da estatística descritiva, para adensar a verificação de diferenciação entre as unidades organizacionais estudadas, foram realizados testes de hipóteses do tipo não-paramétrico de *Kruskal-Wallis* para as apurar as diferenças entre as médias das configurações de poder e dos estilos gerenciais em relação a cada faixa de desempenho. Conforme demonstrado na Tabela 14, houve significância na diferença entre grupos para o estilo gerencial *Relacionamento* (H=9,005, p=0,03).

Tabela 14 - Resultado do teste de Kruskal-Wallis entre o estilo gerencial “Relacionamento” e as faixas de desempenho do IAMadp

Estilo Gerencial	Faixa de Desempenho	n	Média	Desvio-Padrão	H	Df	p-valor
Relacionamento	Bronze	24	4,56	0,79	9,005	3	0,03*
	Prata	20	4,22	0,92			
	Ouro	25	4,26	0,57			
	Diamante	58	4,32	0,87			

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: * Diferença significativa no nível de $p < 0,05$

Legenda: n = frequência de respostas; H = estatística do teste; df = graus de liberdade

Para descobrir quais faixas se diferenciavam com significância, foi realizado o teste *post hoc* de *Dunn-Bonferroni*, sendo apurada a diferença mais significativa entre as faixas *Ouro* e *Bronze* ($H=30,283$, $p=0,02$), conforme a Tabela 15, o que nos leva a observar que as unidades classificadas na faixa *Ouro* percebem 0,30 pontos de média a menos o estilo gerencial *Relacionamento* do que as unidades classificadas na faixa *Bronze*.

Tabela 15 - Resultado do teste *post hoc* de Dunn-Bonferroni entre o estilo gerencial “Relacionamento” e as faixas de desempenho do IAMadp

Estilo Gerencial	Faixa de Desempenho (1)	Faixa de Desempenho (2)	Diferença Média (1-2)	H	p-valor
Relacionamento	Ouro	Bronze	-0,30	30,283	0,022*

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: * Diferença significativa no nível de $p < 0,05$

Legenda: n = frequência de respostas; H = estatística do teste

A configuração de poder *Autocracia* também demonstrou ser capaz de diferenciar significativamente os grupos em relação às faixas de desempenho no IAMadp ($H=9,651$, $p=0,02$) por meio do teste de *Kruskal-Wallis*, conforme demonstrado na Tabela 16.

Tabela 16 - Resultado do teste de Kruskal-Wallis entre a configuração de poder “Autocracia” e as faixas de desempenho do IAMadp

Configuração do Poder	Faixa de Desempenho	n	Média	Desvio-Padrão	H	df	p-valor
Autocracia	Bronze	24	2,63	0,59	9,651	3	0,02*
	Prata	20	2,70	1,01			
	Ouro	25	3,17	0,56			
	Diamante	58	2,98	0,74			

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: * Diferença significativa no nível de $p < 0,05$

Legenda: n = frequência de respostas; H = estatística do teste; df = graus de liberdade

Para verificar quais grupos mais se diferenciavam, foi necessário ainda realizar o teste *post hoc* de *Dunn-Bonferroni*, revelando que as unidades na faixa *Ouro* de desempenho percebem 0,55 pontos de média a mais a configuração *Autocracia* que as unidades na faixa *Bronze* de desempenho ($H=-29,523$, $p=0,03$), conforme a Tabela 17.

Tabela 17 - Resultado do teste *post hoc* de *Dunn-Bonferroni* entre a configuração de poder “Autocracia” e as faixas de desempenho do IAMadp

Configuração do Poder	Faixa de Desempenho (1)	Faixa de Desempenho (2)	Diferença Média (1-2)	H	p-valor
Autocracia	Ouro	Bronze	0,55	-29,532	0,028*

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: * Diferença significativa no nível de $p < 0,05$

Legenda: n = frequência de respostas; H = estatística do teste

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para atingir os objetivos dessa pesquisa, primeiramente foi necessário levantar as percepções de servidores públicos acerca das configurações de poder delineadas pela Teoria do Poder Organizacional de Henry Mintzberg e em complemento a esse levantamento, também levantar as percepções desses servidores acerca dos estilos de liderança, aqui tratados também como estilos gerenciais, que caracterizassem a atuação do gestor da unidade, nessa pesquisa definido como sendo o Diretor de Secretaria das Varas do Trabalho estudadas.

Após a análise exploratória dos dados e a produção das informações estatísticas descritivas, verificou-se que as configurações de poder que mais se destacaram na amostra coletada foram as configurações *Missionária* e *Sistema Autônomo*. Em relação ao total de unidades estudadas, das dezoito Varas do Trabalho avaliadas, a configuração *Missionária* foi percebida como preponderante em todas as unidades, seguida pelo *Sistema Autônomo* que foi percebida em dezesseis unidades e da *Autocracia* que foi percebida em sete unidades.

A maioria dos estudos de configurações do poder organizacional em organizações públicas vem apresentando resultados parecidos com os obtidos na presente pesquisa, tendo as configurações *Missionária* e *Sistema Autônomo* como as mais percebidas, a exemplo de Ribeiro (2012) que estudou as configurações de poder em relação com qualidade de vida e justiça organizacional; Alves, Neiva e Paz (2014), que estudaram as configurações de poder em relação com suporte organizacional e bem-estar pessoal; e Paz e Neiva (2014), que investigaram as configurações de poder e sua utilização como instrumento de caracterização do perfil cultural das organizações.

Tomando por base a Teoria do Poder Organizacional, a depender da configuração de poder que for percebida como característica das unidades judiciárias estudadas, os influenciadores externos ou internos tornam-se preponderantes na condução das atividades organizacionais. O entendimento teórico prévio era de que, para que os gestores das unidades estudadas, no caso os Diretores de Secretaria de Vara do Trabalho, fossem considerados elementos-chave para causar influência significativa na consecução dos objetivos organizacionais – e, conseqüentemente, nos resultados organizacionais –, determinadas configurações de poder deveriam ser as mais percebidas, quais sejam: as configurações *Autocracia*, *Missionária* e *Sistema Autônomo*.

Explica-se tal entendimento com base no que Mintzberg (1983) delimita como o influenciador-chave de acordo com cada configuração de poder: na configuração *Autocracia*, o poder de decisão estaria concentrado nos mais altos gestores da organização, sendo esses os

responsáveis por direcionar as atividades, definir os objetivos e garantir com que as metas pretendidas sejam alcançadas; já na configuração *Missionária*, a ideologia teria um papel central na dinâmica organizacional, concorrendo com o gestor da unidade, porém não deixando esse de ter um papel central em garantir a unicidade das pessoas em torno dessa ideologia; por fim, na configuração *Sistema Autônomo* o gestor da unidade divide esse papel central na condução das atividades com toda a equipe da trabalho, havendo um maior compartilhamento de decisões, em uma relação mais horizontalizada e com níveis de exercício de poder e influência mais balanceados, na busca de garantir com que a unidade judiciária tenha sua autonomia funcional preservada.

Os resultados apresentados permitem aferir que foi atendido o pressuposto teórico para afirmar que o influenciador-chave das organizações em estudo seria o gestor: a presença de configurações de poder *Autocracia*, *Missionária* e *Sistema Autônomo*. Confirmada a presença das configurações de poder que colocam o gestor (ou líder) como o influenciador-chave da organização, torna-se em seguida necessário caracterizar que tipo de liderança estaria sendo exercida.

Todos os estilos gerenciais investigados foram significativamente percebidos na amostra estudada, prevalecendo, por estreita margem, o estilo gerencial *Relacionamento*, seguido do estilo *Situacional* e, por fim, do estilo *Tarefa*. Uma das possíveis razões para todos os estilos terem sido percebidos estaria no corte transversal da coleta de dados, haja vista a mesma ter sido realizada em um único momento, podendo as percepções dos servidores terem se baseado em fatos recentes ocorridos no ambiente de trabalho, ou mesmo em fatos pretéritos que ainda influenciam sua percepção acerca do exercício da liderança no ambiente organizacional onde atuam. Cabe ainda ressaltar que o arcabouço teórico utilizado na construção da escala de avaliação dos estilos gerenciais mostra que o comportamento manifesto pelo gestor não seria algo estanque ou fixo, podendo haver flutuações no comportamento do gestor a depender de fatores pessoais ou organizacionais (MELO, 2014).

Pesquisas que vêm investigando os estilos gerenciais têm obtido resultados semelhantes a essa pesquisa em relação à percepção dos estilos de liderança nos ambientes organizacionais, incluindo organizações públicas, a exemplo da pesquisa de Couto (2015) que investigou a relação entre estilos gerenciais e a aquisição de competências, Silva (2015) que investigou a relação entre estilos de liderança e comprometimento dos liderados, e ainda Nogueira, Costa e Claro (2015) que relacionaram estilos de liderança e comprometimento organizacional afetivo dos liderados.

Para acrescentar mais um fundamento à presunção teórica assumida de que a presença de certas configurações de poder permite colocar o gestor como principal influenciador, e ainda caracterizar as percepções coletadas, foi realizada a verificação da associação entre as variáveis comportamentais. As associações mais fortes foram verificadas justamente entre as configurações mais percebidas *Missionária* e *Sistema Autônomo* e todos os estilos gerenciais pesquisados.

Caracterizado o ambiente organizacional, por meio das configurações de poder, e levantando o perfil de liderança prevalente, por meio dos estilos gerenciais, o próximo passo foi compará-los com os níveis de cumprimento de metas organizacionais apresentados pelas unidades estudadas. De posse dos resultados descritivos, comparou-se as médias de percepção de cada escala com os resultados das unidades, permitindo gerar inferências sobre os grupos.

Verificou-se que dentre as unidades com melhores resultados, situadas na faixa *Diamante*, as configurações de poder mais expressivamente percebidas foram *Missionária* e *Sistema Autônomo*, tendo sido percebida também a configuração *Autocracia* em algumas unidades. O estilo gerencial mais associado às unidades com resultado *Diamante* foi o estilo *Relacionamento*, contudo os demais estilos também foram significativamente percebidos. Já na faixa *Ouro*, a configuração de poder preponderante foi a *Missionária*, seguida da *Sistema Autônomo* e da *Autocracia*; todos os estilos gerenciais foram altamente percebidos, contudo o estilo *Situacional* foi o que mais caracterizou a liderança exercida nessas unidades. As unidades com desempenho *Prata* guardaram semelhanças com as percepções das unidades com desempenho *Ouro*: a configuração de poder mais percebida foi a *Missionária* e o estilo gerencial mais percebido foi o *Situacional*. Por fim, as unidades com menor desempenho, situadas na faixa *Bronze* de desempenho, perceberam a presença das configurações de poder *Missionária* e *Sistema Autônomo*, e houve uma igualdade entre os estilos gerenciais *Situacional* e *Relacionamento* como os mais percebidos.

Depreende-se dos resultados apresentados que as diferenças são sutis entre as unidades que compõem cada faixa de desempenho, e as características do ambiente (configurações de poder) e o perfil de liderança (estilos gerenciais) não permitiram diferenciar de forma significativa as unidades com menor e com maior desempenho, portanto não sendo confirmada a hipótese da pesquisa.

Apesar dos resultados descritivos não permitirem fazer uma associação clara sobre qual configuração de poder e qual estilo de liderança seriam capazes de produzir melhores efeitos nos resultados organizacionais, tais resultados fornecem indícios de que, pela diferença entre as médias, a associação entre a configuração de poder *Missionária* e o estilo de

liderança *Relacionamento* foi capaz de caracterizar a maior parte das unidades com melhores resultados, cabendo registrar que o estilo *Situacional* também pode ser associado com desempenho ótimo.

Os resultados da pesquisa evidenciam, portanto, que a principal característica dos ambientes organizacionais estudados é a presença de uma forte ideologia organizacional que pode ser capaz de gerar lealdade e coesão organizacional, sendo em grande parte composta por um conjunto de crenças que possibilitam a criação de uma identidade organizacional que busca integrar objetivos individuais e organizacionais; o processo de adesão dos servidores a essa ideologia dominante pode ser dar por socialização ou por doutrinação, provocada pelo líder atuante ou ainda pelo grupo de servidores que compõem as unidades judiciárias, cujos comportamentos formam a cultura organizacional prevalente (MINTZBERG, 1983).

Cabe ressaltar também que a percepção de duas outras configurações de poder, a *Sistema Autônomo* e a *Autocracia*, demonstra que as unidades judiciárias estudadas podem se encontrar em diferentes estágios de sua evolução como organização, conforme definido pelo processo contínuo de desenvolvimento organizacional teorizado por Mintzberg (1983). Por não se tratar de unidades criadas recentemente, talvez a presença de traços de *Autocracia* possa indicar o início de um processo de renovação das unidades onde essa configuração foi percebida; já a presença de *Sistema Autônomo* representa um estágio de desenvolvimento mais avançado, e que se coaduna com a constante busca pela autonomia organizacional, fato comum em unidades judiciárias, influenciado ainda por um ambiente de constantes ingerências externas no *modus operandi* dessas unidades, sobretudo na idealização de metas de desempenho que não levam em consideração a realidade de cada unidade, seja o ambiente em que estão inseridas, as peculiaridades das partes, dentre outros aspectos.

Já a prevalência dos estilos gerenciais *Relacionamento* e *Situacional* pode ser resultado de duas vertentes: por um lado, o gestor entende que manter um bom relacionamento com sua equipe de trabalho pode garantir um clima organizacional harmonioso, por outro lado a existência de metas de desempenho a serem alcançadas faz com que o foco nas tarefas não possa ser dispensado. Portanto, nesse cenário, o gestor se vê orientado a adotar uma postura conciliadora e equilibrada entre manutenção de um ambiente com boas relações pessoais e a constante busca pelos resultados almejados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos grandes desafios das organizações modernas é conciliar objetivos e metas que podem ser conflitantes, tanto ao nível organizacional quanto ao nível dos grupos e dos indivíduos. Constantemente, tais organizações necessitam compreender que necessidades individuais precisam convergir com as ações organizacionais. Dada essa realidade, para se alcançar resultados, um mínimo de estabilidade no ambiente organizacional se faz necessário, em busca de um equilíbrio dinâmico que permite satisfazer interesses individuais e organizacionais, e atender demandas do ambiente no qual essas organizações estão inseridas.

Nesse contexto, o comportamento organizacional é elemento que pode fornecer valiosas informações sobre as características organizacionais e dos indivíduos que compõem essas organizações. Por esse fato, a presente pesquisa procurou evidenciar como determinados aspectos do comportamento organizacional poderiam estar influenciando as unidades organizacionais estudadas, e se esses aspectos poderiam ser utilizados para explicar possíveis diferenças entre os resultados alcançados.

Apesar de haver diferenças entre as variáveis que impactam o comportamento organizacional das unidades estudadas, tais variáveis não foram capazes, de forma expressiva, de explicar os diferentes níveis de produtividade apresentados. Compreende-se, conforme a teoria apresentada no capítulo 2, que o comportamento organizacional é composto por diversos fatores, sejam eles ao nível do indivíduo, ao nível dos grupos e ao nível organizacional. Escolheu-se avaliar o impacto de dois substratos do comportamento organizacional ao nível dos grupos, quais sejam, o poder e a liderança, e, como hipótese de pesquisa, testar associações entre esses construtos e níveis de produtividade. Compreende-se também que o comportamento organizacional é apenas um entre os diversos elementos que podem impactar os resultados de uma organização, podendo-se citar outros fatores como os econômicos, políticos, sociais, demográficos, entre outros que podem ser de grande relevância e que não foram incluídos no modelo teórico proposto.

Entretanto, acredita-se que os achados empíricos da presente pesquisa podem fornecer elementos para subsidiar ações no âmbito dos ambientes organizacionais estudados. A forte percepção da configuração de poder *Missionária*, por exemplo, demonstra que as ações dentro das unidades da Justiça do Trabalho estudadas são governadas por uma forte e influente ideologia, que é capaz de mobilizar as pessoas em busca de melhores resultados. Questões como “*Percebo que as atividades que realize tem forte impacto na sociedade*” são capazes de produzir efeitos comportamentais positivos nos servidores, contribuindo para a mobilização

do grupo em relação ao sentimento de contribuir com a manutenção de um padrão sustentável de alcance de resultados.

A presença de configurações de poder que colocam o gestor da unidade como o principal influenciador organizacional também corroboram empiricamente com um entendimento teórico e do senso comum em atribuir ao exercício da liderança um papel preponderante na busca por melhores resultados organizacionais. O líder tem papel central nas organizações quando se vê diante da missão de investir tempo, energia e habilidade política para provocar algum impacto nos resultados organizacionais. Para tanto, o líder pode utilizar de diferentes estratégias comportamentais e as mais evidentes nas unidades estudadas foram de um lado focar no *relacionamento com os servidores*, buscando criar um ambiente de relações pessoais harmoniosas e cordiais, de outro, procurar *equilibrar* a preocupação com os relacionamentos e a busca por melhores resultados e alcance de metas, levando em consideração o ambiente em que se exerce a liderança e as características dos liderados.

Cabe registrar que a constante demanda por melhores resultados pode ainda gerar distorções no ambiente organizacional. A Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg define que por meio do sistema de metas, as organizações buscam alcançar quatro objetivos básicos: sobrevivência, eficiência, controle e crescimento. Para sobreviver, as organizações buscam minimizar suas vulnerabilidades, sobretudo em tempos de crise; em busca de eficiência essas organizações almejam uma relação otimizada entre custos e benefícios; em termos de controle, as organizações buscam otimizar sua relação com o ambiente externo, já que ao mesmo tempo em que podem controlar também podem ser controladas, necessitando então ampliar sua autonomia para que as relações com influenciadores externos não se tornem traumas para a organização; e por fim o crescimento, onde buscam ampliar sua parcela de contribuição à sociedade (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2014).

Não se discorda de que a busca por resultados é importante, contudo quando as metas são operacionalizadas por pessoas externas à organização, essa busca por cada vez maior eficiência pode apresentar distorções, e no caso de unidades judiciárias, desprezar a qualidade da prestação jurisdicional, sendo importante conhecer e analisar as diversas variáveis que podem causar algum impacto nesses resultados.

Considera-se que os objetivos propostos nessa pesquisa foram alcançados, não cabendo dizer, entretanto, que os resultados apresentados encerram as discussões aqui formuladas. Também se pontua que, apesar da carga teórica que norteou a pesquisa, a metodologia adotada não se descuidou em estabelecer pontes com a realidade das unidades

organizacionais estudadas, trazendo reflexões que podem servir de subsídio para gestores e servidores em reconhecer sua realidade e estabelecer conexões entre os achados da pesquisa.

Pode-se pontuar que alguns fatores pode ter limitado a realização da pesquisa e ter tido alguma influência nos resultados obtidos, como os seguintes: (1) o fato de se ter que optado por avaliar o estilo de liderança exercido pelo Diretor de Secretaria e desconsiderar a liderança exercida pelo Juiz do Trabalho titular da Vara do Trabalho estudada, podendo essa liderança afetar tanto quanto ou até mais o comportamento organizacional; (2) a coleta de dados por meio de questionários eletrônicos, que ao mesmo tempo em que possibilita maior rapidez à pesquisa, também pode gerar um ambiente de pesquisa com pouco controle e um receio dos participantes quanto a garantia do sigilo das respostas; (3) a possível não compreensão dos servidores participantes sobre os itens do questionário e ainda o receio de alguns em responder a pesquisa por não querer gerar algum atrito com a liderança; (4) a utilização de parâmetros numéricos para aferição da produtividade que não considerem o perfil de cada servidor e aspectos qualitativos da execução de tarefas e atividades.

No intuito de se contribuir com a contínua produção de conhecimento, sugere-se que as questões de pesquisa sejam testadas em outras realidades organizacionais, com amostras maiores, e que possam incluir outras variáveis no estudo, entre elas: avaliar a liderança também sob a ótica da influência no comportamento organizacional exercida pelo Juiz Titular de Vara do Trabalho; incluir na avaliação de produtividade medidas caráter qualitativo e comportamental como a qualidade do trabalho desenvolvido, a disponibilidade no compartilhamento de ideais e a ajuda mútua entre membros de grupos e equipes de trabalho. A produtividade também pode ser objeto de estudo em comparação com outras variáveis comportamentais como a motivação para o trabalho, a aquisição e utilização de competências, o nível de engajamento para o trabalho e a maturidade de equipes.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Uma Leitura da Gestão de Pessoas sob a Perspectiva do Mérito, Desempenho e Resultados. In: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, I. M.; SANTOS, T. S. (Orgs.). **Mérito, Desempenho e Resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. São Paulo: FIA/USP, 2014, v. 1, p. 25-39.
- AGUINIS, H.; PIERCE, C. A. Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, n. 1, p. 139-145, 2008.
- ALVES, V.; NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Configurações de poder, suporte organizacional e bem-estar pessoal em uma organização pública. **Psicol. Pesq.**, v. 8, n. 2, p. 159-169, 2014.
- AMORIM, M. C. S.; PEREZ, R. H. M. Poder e Liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. **Rev. Ciênc. Adm. UFSC**, v. 12, n. 26, p. 189-220, 2010
- ARAÚJO, R. N. **Estilos de Liderança e o Desempenho dos Liderados**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC, Belo Horizonte.
- BAR-HAIM, A. Rethinking organizational commitment in relation to perceived organizational power and perceived employment alternatives. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 7, n. 2, p. 203-217, 2007.
- BASS, B. M. **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications**. New York: The Free Press, 1990.
- BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S. Lideranças das organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 413-449.
- BERSON, Y.; DA'AS, R.'; WALDMAN, D. A. How do leaders and their teams bring about organizational learning and outcomes?. **Personnel Psychology**, v. 68, n. 1, p. 79-108, 2015.
- BERTOCCI, D. I. **Leadership in organization: there is a difference between leaders and managers**. Maryland: University Press of America, 2009.
- BRASIL. Lei complementar nº 35, de 14 de março de 1979. Dispõe sobre a Lei Orgânica da Magistratura Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 15 mar. 1979. Seção 1, p. 3689.
- _____. Constituição (1988). Emenda constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. **Diário Oficial da União**, Brasília, n. 239, p. 9, 31 dez. 2004.
- _____. Lei n. 11.416, de 15 de dezembro de 2006. Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União. **Diário Oficial da União**, Brasília, 15 dez. 2006. Seção 1, Edição Extra, p. 134.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Rev. Adm. Pública. FGV**, v. 34, n. 4, p. 7-26, 2000.

CAPOBIANGO, R. P. et. al. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **Rev. Gest. USP**, v. 20, n. 1, p. 61-78, 2013.

CARAVANTES, G.; PANNO, C.; KLOECKNER, M. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson, 2005.

CARNUT, L.; NARVAI, P. C. Avaliação de desempenho de sistemas de saúde e gerencialismo na gestão pública brasileira. **Sau. Soc. USP**, v. 25, n. 2, p. 290-305, 2016.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2. ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1988.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Metas Nacionais. Brasília, 2004-2018. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas>. Acesso em: 10 jan. 2018.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (CSJT). Resolução n. 63, de 28 de maio de 2010. Institui a padronização da estrutura organizacional e de pessoal dos órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau. Brasília, 2010. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/1939/7071>. Acesso em: 5 fev. 2018.

CORDEIRO, W. F. **A produtividade no poder judiciário e a construção da justiça quantitativa**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal Fluminense, Niterói.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Rev. Adm. Pública. FGV**, v. 42, n. 5, p. 829-874, 2008.

COUTO, F. J. B. **Relações entre o estilo gerencial e a expressão de competências técnicas e comportamentais na Universidade de Brasília**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília.

CRONBACH, L.J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, p. 297-334, 1951.

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **El actor y el sistema**. Las restricciones de la acción colectiva. México: Alianza Editorial Mexicana, 1990.

DANIŞMAN, Ş.; TOSUNTAŞ, Ş. B.; KARADAĞ, E. The Effect of Leadership on Organizational Performance. In: KARADAĞ, E. (Ed.). **Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies**. Springer, Cham (ZG), 2015, p. 143-168.

DE MELLO, C. A. B. Eficácia das normas constitucionais sobre justiça social. **Rev. Serv. Público, ENAP**, v. 39, n. 4, p. 63-78, 2017.

DE REUVER, R. The influence of organizational power on conflict dynamics. **Personnel Review**, v. 35, n. 5, p. 589-603, 2006.

DESSEN, M. C.; PAZ, M. G. T. Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. **Psic.: Teor. e Pesq.**, v. 26, n. 3, p. 549-556, 2010.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd. UFRGS**, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015.

_____. Performance and Leadership Style: When do Leaders and Followers Disagree?. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 2, p. 104-129, 2017.

DIAS, R. **Sociologia & Administração**. 5. ed. Campinas: Alínea, 2016

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

FALCINI, P. Organizações como configurações naturais do poder. **Rev. Adm. Emp. FGV**, v. 33, n. 1, p. 6-15, 1993.

FERREIRA, E. L. O. S. B. A influência da relação líder – liderado no clima organizacional. **Rev. Adm. RR. UFRR**, v. 2, n. 2, p. 29-50, 2012.

FERREIRA, R. N. et. al. Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 4, p. 134-164, 2013.

FERREIRA, M.; PESTANA, R. C. Os Desafios da Gestão do Desempenho (GD) em Organizações Públicas na Percepção de Avaliadores e Avaliados. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 40, 2016, Costa do Sauípe (BA). **Anais**. Costa do Sauípe (BA): ANPAD, 2016. Disponível em: <https://goo.gl/uYqMYR>. Acesso em: 30 jan. 2018.

FISHER, E. A. Motivation and leadership in social work management: A review of theories and related studies. **Administration in Social Work**, v. 33, n. 4, p. 347-367, 2009.

GIBSON, J. L. et. al. **Organizações**. Comportamentos, Estrutura e Processos. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

GLYNN, M. A.; DEJORDY, R. Leadership Trough in Organizations Behavior Lens: a look at the last half-century of research. In: NOHRIA, N.; KHURANA, R. (Org.). **Handbook of Leadership Theory and Practice**. Boston: Harvard Business Press, 2010, p. 180-274.

GODOY, R.; BRESÓ, E. ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 29, n. 2, p. 59-64, 2013.

GOSENDO, E. E. M. **Clima organizacional e sua relação com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional**. 2009. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília.

HAIR JR. J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

ISIDRO-FILHO, A. **Mecanismos e Cultura de Aprendizagem em Organizações: Análise de suas Relações com Liderança em uma Organização Financeira**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KAUSHAL, R. **Understanding workplace interactions: an assessment of organizational power and its relation to social culture and conflict management**. 2010. Tese (Doutorado em Psicologia) - University of Windsor, Ontario.

KNIGHTS, D.; MCCABE, D. Are there no limits to authority? TQM and organizational power. **Organization Studies**, v. 20, n. 2, p. 197-224, 1999.

KOECH, P. M.; NAMUSONGE, G. S. The effect of leadership styles on organizational performance at state corporations in Kenya. **International Journal of Business and Commerce**, v. 2, n. 1, p. 1-12, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEAL, P. S. T.; FARIA, M. S. M.; MESQUITA, V. J. C. Globalização, neoliberalismo e as reformas do Poder Judiciário: a influência do Banco Mundial e a necessária realocação do problema da justiça. **Direitos Fundamentais & Justiça**. v. 7, n. 23, p. 171-191, 2013.

MARQUES, G. M. et. al. Estilos de liderança e comprometimento organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil. **Revista ADM.MADE**, v. 11, n. 2, p. 99-125, 2007.

MARTINS, M. C. F. Bases do poder organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 29-40.

MELO, E. A. A. Liderança gerencial. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão**. Brasília: Artmed, 2014, p. 217-229.

MENDES, G. **A reforma do sistema judiciário no Brasil: elemento fundamental para garantir segurança jurídica ao investimento estrangeiro no país**. Discurso proferido na conferência promovida pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE). Paris, 2009. Disponível em: <https://goo.gl/8So4s3>. Acesso em: 1º fev. 2018.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1983.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MOURA, M. O.; BOLZAN DE MORAIS, J. L. O neoliberalismo “eficientista” e as transformações da jurisdição. **Revista Brasileira de Direito**, v. 13, n. 1, p. 177-195.

NOGUEIRA, M. L. O.; COSTA, L. V.; CLARO, J. A. C. S. Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo. **Rev. Adm. Cont. Econ. UNOESC**, v. 14, n. 2, p. 707-736, 2015.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 6. ed. Los Angeles: SAGE, 2013.

PAZ, M. G. T. Avaliação de Desempenho Ocupacional e Estruturas de Poder. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Orgs.). **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997, p. 134-153.

PAZ, M. G. T, MARTINS, M. C. F., NEIVA, E. R. O poder nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 380-406.

PAZ, M. G. T.; MENDES, A. M.; GABRIEL, I. Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, v. 1, n. 1, p. 141-169, 2001.

PAZ, M. G. T.; NEIVA, E. R. Configuração do Poder Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 104-122.

_____. O Poder discriminante da escala de configuração do poder organizacional na perspectiva macro organizacional e sua utilização como instrumento de caracterização do perfil cultural das organizações. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, v. 14, n. 2, p. 153-168, 2014.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para as Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS**. 5. ed. Lisboa: Sílabo, 2008.

PETTIGREW, A.; MCNULTY, T. Power and influence in and around the boardroom. **Human Relations**, v. 48, n. 8, p. 845-873, 1995.

REIS NETO, M. T.; COUTO, J. H. S.; GONÇALVES, C. A. As limitações dos sistemas de metas. **Rev. Ciênc. Adm. UFSC**, v. 13, n. 29, p. 112-132, 2011.

RIBEIRO, P. E. C. D. **Qualidade de vida organizacional: o impacto das configurações de poder e o papel mediador da justiça organizacional**. 2012. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

RODRÍGUEZ-PONCE, E.; PEDRAJA-REJAS, L.; GANGA-CONTRERAS, F. La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. **Contabilidad y Negocios**, v. 12, n. 23, p. 129-144, 2017.

RUFFATTO, J.; PAULI, J.; FERRÃO, A. R. Influência do Estilo de Liderança na Motivação e Conflitos Interpessoais em Empresas Familiares. **Rev. Adm. FACES, FUMEC**, v. 16, n. 1, p. 29-44, 2017.

SADEK, M. T. A. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. **Opinião Pública**, v. 10, n. 1, p. 1-62, 2004.

SAGER, F.; ROSSER, C. Weber, Wilson, and Hegel: Theories of Modern Bureaucracy. **Public Administration Review**, v. 69, n. 6, p. 1136–1147, 2009.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**, 5ª ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SENA, G. A. Metas do Conselho Nacional de Justiça 2012/2013: uma análise dos contornos gerenciais assumidos pela reforma do Poder Judiciário no Brasil. **Rev. Serv. Público, ENAP**, v. 65, n. 2, p.163-184, 2014.

SERRANO ORELLANA, B. J.; PORTALANZA, A. Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. **Suma de Negocios**, v. 5, n. 11, p. 117-125, 2014.

SOARES, T. C.; DE MELO, P. A. Avaliação de desempenho organizacional: um mapeamento em periódicos nacionais. **Rev. Eletr. Estrat. Neg. UNISUL**, v. 7, n. 2, p. 148-164, 2014.

SOBRAL, F. J. B. A.; MANSUR, J. A. Produção científica brasileira em Comportamento Organizacional no período 2000-2010. **Rev. Adm. Emp. FGV**, v. 53, n. 1, p. 21-34, 2013.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Traduzido por Alves Calado. 5a. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999

TOMEI, P. A.; RICHE, L. Estilo de Liderança e Desempenho organizacional: Uma Descrição Comparativa entre duas empresas. **Rev. Cont. Gest. Gov. UNB**. v. 19, n. 1, p. 108-125, 2016.

TORRES, C. V.. Liderança e Valores culturais: dois conceitos inter-relacionados? In: TAMAYO, A.; PORTO, J. (Orgs.). **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005, p. 187-200.

VERSIANI, F.; CAEIRO, M. L.; CARVALHO NETO, A. Líder Versus Liderado? Percepções a Partir do Grid Gerencial. **Rev. Adm. FACES, FUMEC**, v. 16, n. 3, p. 87-104, 2017.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Ed. UnB, v.2, 1999.

YANG, C.; MODELL, S. Power and performance. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 26, n. 1, p. 101-132, 2012.

APÊNDICE A - Índice de Alcance de Metas Adaptado (IAM)

Índice de Alcance das Metas Original (IAM)

Fórmula: $IAM = (\sum MP1) + (\sum MP2 \times 2) + (\sum MP3 \times 3)$

Pontuação Total Possível: 90 pontos

Metas da Matriz Original do CSJT

Metas com peso 1 atribuído	Metas com peso 2 atribuído	Metas com peso 3 atribuído
Meta 1 (iGovPessoas)	Meta 7 (IPA)	Meta 4 (TMDP2)
Meta 2 (IEOD)	Meta 8 (IACJ – 1º Grau)	Meta 5 (TMDP1)
Meta 3 (iGovTI)	Meta 8 (IACJ – 2º Grau)	Meta 6 (IPC)
Meta 12 (iGov)	Meta 9 (ICONc)	Meta 11 (IE)
	Meta 10 (IRA)	

Variáveis:

- **MP1:** metas com peso 1 atribuído, as quais receberão pontuação 1, 2 ou 3, se alcançarem, respectivamente, valores de 80% a 89,99%, de 90% a 99,99% e valores iguais ou maiores que 100% da meta fixada para o período considerado, tendo seus valores multiplicados por 1.
- **MP2:** metas com peso 2 atribuído, as quais receberão pontuação 1, 2 ou 3, se alcançarem, respectivamente, valores de 80% a 89,99%, de 90% a 99,99% e valores iguais ou maiores que 100% da meta fixada para o período considerado, tendo seus valores multiplicados por 2.
- **MP3:** metas com peso 3 atribuído, as quais receberão pontuação 1, 2 ou 3, se alcançarem, respectivamente, valores de 80% a 89,99%, de 90% a 99,99% e valores iguais ou maiores que 100% da meta fixada para o período considerado, tendo seus valores multiplicados por 3.

Metas Nacionais do Poder Judiciário

Metas Nacionais para 2018	Tipo do Indicador	Peso
Meta 1: Julgar mais processos de conhecimento no exercício	Eficácia	3
Meta 2: Julgar mais processos antigos de conhecimento no exercício	Eficácia	2
Meta 3: Resolver mais processos mediante acordo no 1º grau no exercício	Eficácia	2
Meta 5: Encerrar mais execuções trabalhistas no exercício	Eficácia	3
Meta 7: Julgar mais processos de grandes litigantes no exercício	Eficácia/Eficiência	2
Meta Específica da JT: Reduzir o tempo médio de duração do processo de conhecimento no exercício	Eficiência	3

Índice de Alcance de Metas Adaptado (IAMadp)

Fórmula: $IAMadp = (\sum MP2 \times 2) + (\sum MP3 \times 3)$

Pontuação Total Possível: 45 pontos

Faixas de Desempenho Propostas

Abaixo de 80% dos pontos	Nível Bronze de Desempenho
Entre 80% e 89,99% dos pontos	Nível Prata de Desempenho
Entre 90% e 99,99% dos pontos	Nível Ouro de Desempenho
Igual ou maior que 100% dos pontos	Nível Diamante de Desempenho

APÊNDICE B - Resultados do Índice de Alcance de Metas Adaptado (IAMadp) no 1º semestre de 2018, por unidade

Unidade	Metas Nacionais							Faixa
	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Meta 5	Meta 6	Meta Esp.	IAMadp	
1ª VT de Belém	Sim (9)	Sim (6)	Não (4)	Não (0)	Sim (6)	Não (0)	25	Bronze
2ª VT de Belém	Sim (9)	Sim (6)	Sim (6)	Sim (9)	Sim (6)	Sim (9)	45	Diamante
3ª VT de Belém	Sim (9)	Sim (6)	Sim (6)	Sim (9)	Sim (6)	Sim (9)	45	Diamante
4ª VT de Belém	Sim (9)	Sim (6)	Sim (6)	Sim (9)	Sim (6)	Não (0)	36	Prata
5ª VT de Belém	Sim (9)	Sim (6)	Sim (6)	Não (6)	Sim (6)	Não (0)	33	Bronze
6ª VT de Belém	Sim (9)	Sim (6)	Não (4)	Sim (9)	Sim (6)	Não (0)	34	Bronze
7ª VT de Belém	Sim (9)	Sim (6)	Sim (6)	Sim (9)	Sim (6)	Sim (9)	45	Diamante
8ª VT de Belém	Sim (9)	Sim (6)	Sim (6)	Sim (9)	Sim (6)	Não (0)	36	Prata
9ª VT de Belém	Sim (9)	Sim (6)	Sim (6)	Não (0)	Sim (6)	Não (0)	27	Bronze
10ª VT de Belém	Sim (9)	Sim (6)	Sim (6)	Não (9)	Sim (6)	Não (0)	36	Prata
11ª VT de Belém	Sim (9)	Sim (6)	Sim (6)	Não (0)	Sim (6)	Não (0)	27	Bronze
12ª VT de Belém	Sim (9)	Sim (6)	Sim (6)	Sim (9)	Sim (6)	Não (0)	36	Prata
13ª VT de Belém	Sim (9)	Sim (6)	Sim (6)	Não (3)	Sim (6)	Não (0)	30	Bronze
14ª VT de Belém	Sim (9)	Sim (6)	Sim (6)	Não (9)	Sim (6)	Não (0)	36	Prata
15ª VT de Belém	Sim (9)	Sim (6)	Sim (6)	Sim (9)	Sim (6)	Não (0)	36	Prata
16ª VT de Belém	Sim (9)	Sim (6)	Sim (6)	Sim (9)	Sim (6)	Não (0)	36	Prata
17ª VT de Belém	Sim (9)	Sim (6)	Sim (6)	Sim (9)	Sim (6)	Sim (9)	45	Diamante
18ª VT de Belém	Sim (9)	Sim (6)	Não (4)	Não (6)	Sim (6)	Não (0)	31	Bronze
19ª VT de Belém	Sim (9)	Sim (6)	Sim (6)	Sim (9)	Sim (6)	Sim (9)	45	Diamante
1ª VT de Macapá	Sim (9)	Sim (6)	Sim (6)	Sim (9)	Sim (6)	Não (0)	36	Prata
2ª VT de Macapá	Sim (9)	Sim (6)	Não (2)	Sim (9)	Sim (6)	Sim (9)	41	Ouro
3ª VT de Macapá	Sim (9)	Sim (6)	Sim (6)	Sim (9)	Sim (6)	Sim (9)	45	Diamante
4ª VT de Macapá	Sim (9)	Sim (6)	Sim (6)	Sim (9)	Sim (6)	Sim (9)	45	Diamante
5ª VT de Macapá	Sim (9)	Sim (6)	Sim (6)	Sim (9)	Sim (6)	Sim (9)	45	Diamante
6ª VT de Macapá	Sim (9)	Sim (6)	Sim (6)	Sim (9)	Sim (6)	Sim (9)	45	Diamante
7ª VT de Macapá	Sim (9)	Sim (6)	Não (2)	Sim (9)	Sim (6)	Sim (9)	41	Ouro
8ª VT de Macapá	Sim (9)	Sim (6)	Não (4)	Sim (9)	Sim (6)	Sim (9)	43	Ouro

Fonte: Com base em dados fornecidos pelo Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região.

Legenda:

Meta 1: Julgar mais processos de conhecimento no exercício

Meta 2: Julgar mais processos antigos de conhecimento no exercício

Meta 3: Resolver mais processos mediante acordo no 1º grau no exercício

Meta 5: Encerrar mais execuções trabalhistas no exercício

Meta 7: Julgar mais processos de grandes litigantes no exercício

Meta Esp.: Reduzir o tempo médio de duração do processo de conhecimento no exercício

IAMadp: Índice de Alcance de Metas Adaptado

APÊNDICE C - Demonstração das médias das escalas comportamentais e dos resultados do Índice de Alcance de Metas Adaptado, por unidade

Lotação	Estilos Gerenciais								Configurações de Poder								Faixa de Alcance de Metas		
	Relaciona-mento		Situacional		Tarefa		Autocracia		Instrumento		Missionária		Sistema Autônomo		Meritocracia			Arena Política	
	M.	D.P.	M.	D.P.	M.	D.P.	M.	D.P.	M.	D.P.	M.	D.P.	M.	D.P.	M.	D.P.		M.	D.P.
2ª VT de Belém	4,39	0,77	4,50	0,67	4,33	0,26	3,00	0,72	1,29	0,40	4,43	0,46	3,47	0,60	1,83	0,43	1,39	0,33	Diamante
4ª VT de Belém	4,52	0,44	4,46	0,51	4,08	0,36	3,08	0,89	1,21	0,33	4,50	0,62	3,47	0,69	2,00	0,58	1,00	0,00	Prata
5ª VT de Belém	4,78	0,26	4,83	0,20	4,03	0,75	2,33	0,65	1,50	0,63	4,23	0,57	3,37	0,73	2,80	0,93	2,08	0,65	Bronze
7ª VT de Belém	4,33	0,51	4,58	0,49	4,39	0,47	3,33	0,61	1,88	1,01	4,13	0,97	3,83	0,90	2,23	1,05	1,97	1,31	Diamante
9ª VT de Belém	4,92	0,13	4,91	0,27	4,27	0,63	2,69	0,44	1,41	0,65	4,50	0,47	3,95	0,56	1,68	0,65	1,13	0,23	Bronze
11ª VT de Belém	3,98	0,99	3,95	0,57	3,87	0,70	2,70	0,82	1,25	0,43	3,64	1,05	2,84	0,92	2,16	1,06	1,50	0,68	Bronze
14ª VT de Belém	4,07	1,54	4,04	1,22	3,78	1,47	2,04	1,17	1,58	0,80	3,33	1,34	2,80	1,01	2,00	0,59	1,50	0,54	Prata
17ª VT de Belém	4,74	0,25	4,46	0,53	4,22	0,81	3,04	0,99	1,46	0,40	4,13	0,99	3,53	0,64	1,70	0,79	1,36	0,50	Diamante
18ª VT de Belém	4,31	1,30	4,35	1,05	3,73	0,85	2,80	0,54	1,15	0,14	4,16	0,61	3,28	0,58	1,84	0,59	1,33	0,39	Bronze
19ª VT de Belém	3,69	1,92	3,54	1,76	4,08	1,53	2,54	1,17	1,46	1,01	3,53	1,90	3,13	1,33	1,90	0,67	1,72	1,22	Diamante
1ª VT de Macapá	4,11	0,58	4,38	0,42	3,96	0,41	2,91	0,83	2,06	1,35	4,35	0,51	3,83	0,35	2,35	1,40	1,92	1,53	Prata
2ª VT de Macapá	4,11	0,52	4,00	0,96	4,11	0,63	3,21	0,19	1,46	0,33	3,73	0,97	3,27	0,83	2,00	0,89	1,39	0,54	Ouro
3ª VT de Macapá	3,57	0,90	3,81	0,68	4,40	0,38	3,41	0,78	2,28	0,54	3,85	1,01	3,40	0,74	2,73	0,53	1,83	0,59	Diamante
4ª VT de Macapá	4,50	0,54	4,44	0,50	4,17	0,62	2,72	0,49	1,44	0,64	4,10	0,68	3,60	0,68	2,00	1,08	1,35	0,51	Diamante
5ª VT de Macapá	4,58	0,54	4,42	0,63	4,02	0,50	2,97	0,59	2,17	1,26	3,82	1,03	3,33	0,91	2,42	0,70	1,98	1,06	Diamante
6ª VT de Macapá	4,64	0,31	4,33	0,41	3,89	0,48	2,83	0,50	1,58	0,73	4,40	0,41	3,78	0,60	2,36	0,68	1,31	0,24	Diamante
7ª VT de Macapá	4,39	0,50	4,50	0,46	3,97	0,47	3,30	0,77	1,55	0,47	4,15	0,79	3,75	0,83	1,93	0,73	1,23	0,25	Ouro
8ª VT de Macapá	4,18	0,71	4,16	0,53	4,00	0,68	2,97	0,39	1,41	0,61	3,90	0,76	3,50	0,79	1,93	0,90	1,42	0,49	Ouro

Legenda: M = Média; DP = Desvio-Padrão

■ Estilos Gerenciais Predominantes:

■ Configurações de Poder Predominantes:

Relacionamento: 9

Autocracia: 0

Sistema Autônomo: 0

Situacional: 7

Instrumento: 0

Meritocracia: 0

Tarefa: 2

Missionária: 18

Arena Política: 0

APÊNDICE D - Requerimento para realização da pesquisa



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO

Requerimento Administrativo

À Vossa Excelência

Desembargadora SUZY ELIZABETH CAVALCANTE KOURY

Presidente do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região

À Vossa Excelência

Desembargador WALTER ROBERTO PARO

Corregedor Regional do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região

*Autorizo,
mas recomendo
que os formulários
sejam aplicados,
preferencialmente, de
forma eletrônica.
Em 7.5.18
Suzy*

1. Considerando que este servidor está vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGGP) do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA) da Universidade Federal do Pará (UFPA), conforme declaração em anexo.
2. Considerando que o projeto de dissertação deste servidor, intitulado "PRODUTIVIDADE EM UNIDADES DA JUSTIÇA DO TRABALHO: RELAÇÃO COM ESTILOS DE LIDERANÇA E CONFIGURAÇÕES DE PODER", foi devidamente qualificado como requisito para conclusão do Mestrado Profissional em Gestão Pública, a ser finalizado até o mês de **outubro de 2018**.
3. Vem este servidor, muito respeitosamente, **requerer autorização** da Administração deste Tribunal para fins de aplicação de formulários de pesquisa junto aos servidores dos Fóruns Trabalhistas de Belém e Macapá, no intuito de coletar dados que irão subsidiar a pesquisa ora em curso. A pesquisa visa investigar a percepção dos servidores em relação a aspectos relacionados ao estilo de liderança exercido pelo gestor das unidades judiciárias de 1º grau (especificamente, o Diretor de Secretaria), além da percepção dos servidores quanto às configurações de poder existentes nas referidas unidades, no intuito de relacionar tais percepções com o nível de produtividade apresentado no período de 2015 a 2017.
4. Informa-se, preliminarmente, que o período estipulado para a coleta de dados está previsto para ocorrer entre os meses de **maio e junho de 2018**, podendo os formulários serem aplicados de forma eletrônica e presencial, a critério dos percursos metodológicos necessários para o levantamento de dados.

Respeitosamente,

Belém, 07 de maio de 2018.

THIAGO RODRIGUES REIS
Analista Judiciário/Área Administrativa

*Suzy Elizabeth Cavalcante Koury
Desembargadora Presidente*

APÊNDICE E - Convite remetido aos participantes da pesquisa



Pesquisa Acadêmica PPGGP/NAEA/UFPA <pesquisacademica2018@gmail.com>

Pesquisa Acadêmica com Servidores das VTs de Belém e Macapá

Thiago Rodrigues Reis <thiago.reis@trt8.jus.br>

21 de junho de 2018 11:06

Para: vt1macapa.sec@trt8.jus.br, vt2macapa.sec@trt8.jus.br, vt3macapa.sec@trt8.jus.br, vt4macapa.sec@trt8.jus.br, vt5macapa.sec@trt8.jus.br, vt6macapa.sec@trt8.jus.br, vt7macapa.sec@trt8.jus.br, vt8macapa.sec@trt8.jus.br, vt1belem.sec@trt8.jus.br, vt2belem.sec@trt8.jus.br, vt3belem.sec@trt8.jus.br, vt4belem.sec@trt8.jus.br, vt5belem.sec@trt8.jus.br, vt6belem.sec@trt8.jus.br, vt7belem.sec@trt8.jus.br, vt8belem.sec@trt8.jus.br, vt9belem.sec@trt8.jus.br, vt10belem.sec@trt8.jus.br, vt11belem.sec@trt8.jus.br, vt12belem.sec@trt8.jus.br, vt13belem.sec@trt8.jus.br, vt14belem.sec@trt8.jus.br, vt15belem.sec@trt8.jus.br, vt16belem.sec@trt8.jus.br, vt17belem.sec@trt8.jus.br, vt18belem.sec@trt8.jus.br, vt19belem.sec@trt8.jus.br

Cc: thiago.reis@gmail.com, pesquisacademica2018@gmail.com



NAEA - Núcleo de Altos
Estudos Amazônicos

Prezado(a) Servidor(a),

Convidamos você a participar da pesquisa acadêmica intitulada “PRODUTIVIDADE EM UNIDADES DA JUSTIÇA DO TRABALHO: RELAÇÃO COM ESTILOS DE LIDERANÇA E CONFIGURAÇÕES DE PODER”.

Para tanto, um **questionário eletrônico** está disponível para responder a perguntas simples que irão buscar coletar a percepção de cada servidor acerca de aspectos relacionados à Secretaria de Vara do Trabalho na qual atua.

Contamos com sua participação. Dúvidas podem ser direcionadas ao endereço pesquisacademica2018@gmail.com.

CLIQUE AQUI E ACESSE O QUESTIONÁRIO.

APÊNDICE F - Questionário da pesquisa



PESQUISA ACADÊMICA: Estilos de Liderança e Configurações de Poder em Secretarias de Vara do Trabalho

Prezado(a) servidor(a),

No intuito de colaborar com pesquisa acadêmica realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, vinculado ao Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, aqui representado pelo Discente Thiago Rodrigues Reis e por sua orientadora, Professora Marina Yassuko Toma, convidamos você a responder ao presente questionário.

A pesquisa buscar levantar a percepção dos servidores sobre os estilos de liderança exercidos pelos Diretores de Secretaria, conjuntamente com a percepção das configurações de poder no âmbito das Secretarias das Varas do Trabalho, com o objetivo de relacionar essas duas percepções com os níveis de produtividade apresentados pelas unidades judiciárias estudadas.

Informa-se que a pesquisa ora realizada foi devidamente autorizada pela Presidência do Tribunal, contudo cabe ressaltar que o levantamento das informações segue parâmetros estritamente científicos e os resultados servirão exclusivamente para os fins acadêmicos a que se propõem.

Sua contribuição ao responder o presente questionário será de extrema relevância para a realização deste trabalho de pesquisa. Para tanto, contamos com sua mais estimada sinceridade nas respostas. Não haverá respostas certas ou erradas ao longo do questionário, apenas respostas que expressem a sua exata percepção da realidade vivenciada no âmbito de sua organização. O tempo médio estimado para responder às questões é de aproximadamente 15 minutos, contudo utilize o tempo que julgar necessário para bem responder a pesquisa.

As questões demográfico-funcionais ao final do questionário buscam caracterizar a amostra escolhida para a pesquisa, sendo de extrema relevância também o seu preenchimento. Não se preocupe com a confidencialidade das respostas, pois as ferramentas utilizadas para a coleta de dados contribuem para garantir que as respostas sejam anônimas, garantindo-se o sigilo.

Por fim, lembramos que sua participação nesta pesquisa é voluntária, ficando ao seu critério interromper a participação se achar conveniente.

Em caso de dúvidas e/ou sugestões, solicita-se entrar em contato por meio do endereço: pesquisacademica2018@gmail.com.

Desde já, agradecemos sua colaboração!

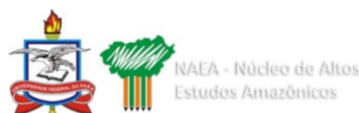
Atenciosamente,

Thiago Rodrigues Reis
Discente do Mestrado Profissional em Gestão Pública (NAEA/UFPA)

Prof. Dra. Marina Yassuko Toma
Docente do Mestrado Profissional em Gestão Pública (NAEA/UFPA)

Termo de Consentimento

Atesto que li e entendi as informações relativas a esta pesquisa, me prontificando voluntariamente em participar.



PARTE I – ESTILOS DE LIDERANÇA

Você encontrará a seguir uma série de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pelo(a) Diretor(a) de Secretaria no dia a dia de trabalho com os seus servidores. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como o(a) Diretor(a) de Secretaria se comporta na organização.

Para responder, assinale com “X” apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

1 Nunca age assim	2 Raramente age assim	3 Ocasionalmente age assim	4 Frequentemente age assim	5 Sempre age assim
----------------------	--------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-----------------------

Nº	Itens	1	2	3	4	5
1	É atencioso(a) no relacionamento com os servidores.					
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos servidores.					
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho aos servidores dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.					
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar					
5	Interessa-se pelos sentimentos dos servidores.					
6	Demonstra respeito pelas ideias dos servidores.					
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).					
9	Dá liberdade de trabalho aos servidores que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					
10	Estimula os servidores a darem opiniões sobre o trabalho.					
11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.					
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.					
13	Demonstra confiança nos servidores.					
14	Pede que os servidores da unidade sigam normas e regras estabelecidas.					
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho aos servidores, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
16	Mostra-se acessível aos servidores.					
17	Valoriza o respeito à autoridade.					
18	Dá liberdade de trabalho aos servidores que se mostram motivados para executar a tarefa.					
19	Encontra tempo para ouvir os servidores da unidade.					

PARTE II – CONFIGURAÇÕES DE PODER

Neste questionário você vai encontrar uma série de características de organizações que foram levantadas em várias empresas e instituições. A sua tarefa consiste em avaliar o quanto estas características são aplicáveis à organização em que você está trabalhando no momento.

Observe bem que não se trata de avaliar o comportamento das pessoas que trabalham com você. O que se pretende é que você dê sua opinião sobre as características da sua organização como um todo.



Por favor, responda todos os itens deste questionário. Sinta-se inteiramente à vontade para dar as suas opiniões. Não há respostas certas nem erradas, o que importa é a sua opinião sincera.

Para facilitar a compreensão das perguntas, leve em consideração que:

- ORGANIZAÇÃO é a unidade judiciária de sua lotação, ou seja, a Secretaria da Vara do Trabalho de sua atuação.
- GESTOR da organização se trata do Diretor de Secretaria.
- SERVIDORES MAIS ESPECIALIZADOS são tidos como aqueles que detêm tanto competências técnicas amplamente reconhecidas quanto larga experiência no trabalho que desenvolvem.

Ao responder, leia as características descritas nos itens e, para dar sua opinião sobre cada uma delas, assinale apenas um dos códigos seguintes:

1	2	3	4	5
Não aplicável	Pouco aplicável	Razoavelmente aplicável	Muito aplicável	Totalmente aplicável

Nº	Itens	1	2	3	4	5
1	O gestor dessa organização exerce uma liderança autoritária.					
2	Importantes objetivos desta organização são estabelecidos por pessoas de fora.					
3	Esta organização tem intenção de melhorar algo na sociedade.					
4	O compromisso de servir a quem precisa direciona todas as atividades desta organização.					
5	Aqui, o gestor é indicado por pessoas que não trabalham na organização.					
6	A promoção do bem-estar da comunidade é a principal meta desta organização.					
7	Esta organização parece estar se movendo para “lugar nenhum”.					
8	Servir aos que mais precisam é um objetivo atraente para os membros desta organização.					
9	Os servidores mais especializados desta organização não aceitam ser controlados por gestores não especializados.					
10	Muitas decisões nesta organização são tomadas em conjunto com os servidores membros.					
11	As metas desta organização são claras para todos os seus servidores membros.					
12	A missão de servir bem à comunidade tem apoio de todos os servidores desta organização.					
13	Aqui, o gestor faz pactos com pessoas de fora que exercem influência na organização.					
14	Aqui, as alianças entre grupos são bastante instáveis.					
15	Aqui, a autoridade é centrada no gestor da organização.					
16	Só os servidores membros desta organização exercem influência sobre ela.					
17	Os objetivos formais desta organização são facilmente mudados para objetivos individuais dos servidores mais especializados.					
18	O gestor controla pessoalmente a dinâmica desta organização.					
19	As metas dessa organização são fluidas, distorcidas ou temporárias.					
20	Aqui, os servidores mais especializados são o coração da organização.					
21	Esta organização serve para atender aos objetivos privados de grupos diferentes que se revezam no poder.					
22	Os servidores se comportam conforme os interesses de pessoas externas que exercem influência nesta organização.					
23	Nesta organização, o gestor se submete aos servidores mais especializados.					



Nº	Itens	1	2	3	4	5
24	Os trabalhos mais importantes que devem ser realizados são definidos pelo gestor desta organização.					
25	Os servidores membros desta organização têm interesse em aperfeiçoar a organização.					
26	Uma das principais metas dessa organização é a manutenção de sua autonomia.					
27	Esta organização é dominada por servidores mais especializados.					
28	Há constantemente quebra na ordem do poder existente nesta organização.					
29	Na maioria das vezes, esta organização parece estar se desintegrando.					

PARTE III – PERFIL DO ENTREVISTADO

Gênero:

Masculino Feminino

Idade:

____ anos completos

Estado civil:

Solteiro União estável Viúvo
 Casado Separado/Divorciado Outros

Nível de escolaridade:

Ensino médio Especialização/MBA Doutorado
 Ensino superior Mestrado

Unidade de Lotação: _____

Data de ingresso na Justiça do Trabalho da 8ª Região:

____/____/____ (Dia, Mês, Ano)

Data de ingresso na atual lotação:

____/____/____ (Dia, Mês, Ano)

Cargo Efetivo:

Analista Judiciário Auxiliar Judiciário
 Técnico Judiciário Extraquadro

Função:

Função Comissionada (FC)
 Cargo em Comissão (CJ)
 Sem função

Data de ingresso na função:

____/____/____ (Dia, Mês, Ano)

É sindicalizado?

Sim Não