

A Influência do Poder no Processo Decisório Judicial

Políticas públicas e práticas de gestão de acesso à justiça

Larissa Jorge Ferreira Torquato (UNIMONTES); Eduarda Rodrigues de Almeida Porcino (UNIMONTES); Moisés Oliveira Costa (UNIMONTES); Ramon Librelon Pinheiro Lopes (UNIMONTES); Felipe Fróes Couto (UNIMONTES).

Políticas públicas e práticas de gestão de acesso à justiça

RESUMO

O presente estudo intenta compreender a forma pela qual as relações institucionais de poder influenciam no processo de decisão judicial, sejam elas internas e externas. Os espaços das organizações são impactados por decisões a todo momento, e estas representam a unidade de maior importância para a sociedade como um todo, especialmente no que concerne às questões relacionadas a garantias de direitos e justiça. Considerada a existência de uma necessidade de tomada de decisão célere e pertinente ao caso analisado, o sistema judiciário busca se adaptar aos empecilhos que surgem e impedem o exercício mais adequado dentro das instituições, sendo influenciados por estruturas de poder intrínsecas ao sujeito humano e presentes nos próprios órgãos. Nesse sentido, busca-se identificar as referidas estruturas e analisá-las nos relatos de magistrados e mediadores do Norte de Minas Gerais, fundamentando-se teoricamente nos estudos de Foucault, Bourdieu e Weber e nos conceitos prelecionados de poder e controle. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de análise qualitativa empírica, em que as inquirições apresentaram elementos influenciadores como princípios, valores e crenças pessoais, atuação de Tribunais Superiores, acúmulo de trabalho e privação de tempo, dentre outros que levaram ao entendimento das diferenças entre os processos de mediadores e juízes, questionamento da imparcialidade no processo decisório e das condições em que os referidos profissionais exercem suas funções.

Palavras-Chave: poder; processo decisório judicial; dominação; poder de influência; tomada de decisão judicial.

1. Introdução

As decisões possuem grande importância para a sociedade pelo impacto que geram em diversos aspectos da vida cotidiana, os quais muitas vezes influenciam diretamente no desempenho de uma organização pré-determinada. No âmbito da Justiça não é diferente: as decisões são influenciadoras diretas nas vidas das pessoas. Os estudos recentes acerca do processo decisório apontam que este está longe de ser um evento linear, composto por etapas, problemas e análise bem definidas, ao contrário, é permeado de dinamismo e é multifatorial. Trata-se de um processo complexo, no qual diversos agentes e elementos se interagem e se comportam, influenciando e sendo influenciados simultaneamente (Leitão, 1995).

Pettigrew (1987; 2007) entende que devido à complexidade e mutação constante, o processo decisório organizacional deve ser estudado não apenas em seu conteúdo, mas também



no contexto no qual está inserido. Para o autor, é importante conhecer as pessoas envolvidas no processo, bem como suas percepções e posições nas relações de poder e negociação. A competitividade, ambiente social, econômico, político, a cultura da organização, ações e reações são pontos que devem ser analisados na tomada de decisão estratégica das organizações.

O presente estudo parte do pressuposto de que o movimento da tomada de decisão na esfera judicial não é diferente. Algumas pesquisas já apontam que o processo decisório judicial, na prática, está longe de ser linear e absoluto como teorizado pelos livros e estudos, mas envolve uma série de elementos influenciadores dos agentes (Wolkart, 2018; Nojiri, 2019).

Em pesquisa realizada por levantamento bibliométrico sobre as publicações nacionais no campo teórico do processo decisório, ligado à política e ao poder, constatou-se que os periódicos e os eventos apresentam uma carência de pesquisas sobre o assunto. Assim, poucos têm sido os artigos com foco nos aspectos de poder que influenciam no processo decisório judicial, o que evidencia a importância de aplicação de novas perspectivas de análise para compreensão e, talvez, melhora do sistema judiciário (Ramos, Takahashi & Roglio, 2015).

Posto isto, o presente estudo parte do seguinte problema de pesquisa: De que forma as relações de poder podem influenciar agentes decisores no âmbito do Poder Judiciário? Busca-se analisar, sob a ótica sociológica, a dimensão da influência do poder em suas diversas concepções sobre o indivíduo social em seu papel de decidir, levando em consideração os valores e crenças. A discussão sobre o assunto é de extrema relevância, na medida em que a decisão é vista como um processo amplo e dinâmico que sofre alterações conforme as dimensões ideológicas, políticas e psicológicas (Leitão, 1996).

O presente artigo tem por objetivos específicos: a) analisar a maneira como as relações institucionais de poder internas dos Tribunais afetam o processo decisório judicial; b) identificar os fatores que influenciam na tomada de decisão judicial; c) investigar como a influência do poder altera a decisão judicial de forma efetiva. De forma a alcançar os objetivos propostos o presente artigo é composto por três etapas principais. Inicialmente, há o referencial teórico contendo estudos ligados a teoria de poder e, posteriormente, tem-se a etapa empírica. Nesta etapa foram realizadas entrevistas semiestruturadas com magistrados e mediadores de conflito, na busca por identificar na prática como o poder se manifesta nas decisões dos agentes. Ao final, apresenta-se a conclusão do estudo.

2. Referencial Teórico

2.1. Definições de Poder em Clássicos como Weber, Bourdieu e Foucault

Michel Foucault se recusou a definir um conceito de poder, mas pontuou em suas obras como o poder foi utilizado e como o sujeito é constituído enquanto mero efeito do poder vigente, não sendo possível a observação deste em determinada instituição ou determinado Estado, já que, para ele, ao mesmo tempo que tudo é poder, o poder não existe; o que há são práticas ou relações de poder (Alves, 2009). Em outro giro, para Pierre Bourdieu (1989), o poder atua no campo do simbólico, sendo esse invisível e dependente da cumplicidade daqueles que estão sujeitos perante aqueles que o exercem. Já para Weber (1996), o poder consiste na possibilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social, mesmo diante de uma oposição externa, implícita ou explícita.



Na perspectiva apresentada por Foucault na obra “Vigiar e Punir”, o autor retrata a transição do modelo punitivista do Estado. Em suma, afirma-se que, anteriormente, o poder punitivo do Estado era expresso através de uma penalidade corpórea, baseada em flagelos públicos envolvendo a explicitação de poder, mediante uma espetacularização da dor e sofrimento em desfavor daqueles que subvertem a ordem vigente. Foucault (1987) teorizou que, a partir do século XVII e XVIII, o poder soberano passou a utilizar dispositivos de controle mais sutis e eficientes, já que o controle dos corpos representa um dos maiores dispositivos de manutenção do poder existentes.

Em momento posterior, no livro “História da Sexualidade I”, Foucault (1988) apresenta como o Estado assumiu o controle dos corpos anatômica e biologicamente, e a justificativa empregada para referido propósito, inaugurando a era do “biopoder”, que atrelou condutas e comportamentos à moralidade, visando a manutenção do *status quo*, por meio da vigilância social.

Após a transição punitiva do Estado, o carrasco e o condenado deixaram de ser protagonistas do horror, pois não era institucionalmente interessante que a justiça assumisse publicamente os efeitos decorrentes do flagelo, principalmente em razão do fato de que todo poder gera resistência. Enquanto permanecessem naquela configuração, o Estado poderia – mesmo que não propositalmente – incitar a revolta dos indivíduos contra si próprio. Portanto, estrategicamente, o objetivo passou a ser que a própria condenação fosse suficiente para estigmatizar o delinquente (Foucault, 1987).

Através da estratégia de biopoder, o Estado, sob a justificativa de valorização da vida, passou a ter controle sobre o corpo biológico por intermédio das disciplinas do corpo e regulações da população - um biopoder legitimado de “fazer viver e deixar morrer”. Para o autor, a ocorrência desse fator é indispensável ao desenvolvimento do capitalismo, que tem como sua estrutura a dominação das pessoas por um processo de utilitarismo e domesticação do sujeito. São métodos de poder introjetados institucionalmente através de procedimentos múltiplos (Foucault, 1988).

Foucault acreditava que o biopoder é exercido capilarmente, circulando e sendo pulverizado por todos, tanto de maneira micro como macro do ponto de vista social. O Estado não é necessariamente um sinônimo de Poder, sendo este uma instância que se estrutura nas micro relações locais; porém o Estado, enquanto instituição, se situa como centro do poder (Alves, 2009). Em razão disso, e por meio de mecanismos reguladores e corretivos, distribuídos em diversas instâncias anexas, como o próprio Judiciário, o poder atua para atingir especificamente a vida daquele que se corrompeu perante o *status quo*. Isto porque a coordenação que regula os agentes da política do corpo é extremamente complexa e articulada, estruturando e perdurando através de diversas categorias de trabalhadores sociais (Foucault, 1975; 1987; 1988).

Porém, é importante salientar que esta perspectiva de poder não é necessariamente repressiva ou ruim, mas também capaz de atuar principalmente como produtiva e transformadora. Por não ser apenas negativo, também está vinculado a uma produção de saberes, e por consequência, uma produção de verdade. Portanto, as organizações sociais estão vinculadas a uma genealogia da verdade, que consiste em um conjunto de procedimentos hegemônicos e estruturados, que dita a relação entre indivíduos e/ou instituições no processo de organização social (Alves, 2009).



Sob uma ótica diferente, Pierre Bourdieu (1989) na obra “O poder simbólico”, teoriza sobre o poder das produções simbólicas como instrumento de dominação, como a violência praticada de forma velada. Segundo o autor, a imposição da classe dominante para com a classe dominada engloba o poder discursivo e cultural, capaz de definir como será a interpretação do mundo e das relações sociais por parte dos indivíduos, ou seja, consenso em relação a lógica de como funciona a sociedade é imposta de uma classe para outra.

O poder simbólico como poder de constituir o dado pela enunciação, de fazer ver e fazer crer, de confirmar ou de transformar a visão do mundo e, deste modo, a ação sobre o mundo, portanto o mundo; poder quase mágico que permite obter o equivalente daquilo que é obtido pela força (física ou econômica), graças ao efeito específico de mobilização, só se exerce se for reconhecido, quer dizer, ignorado como arbitrário (Bourdieu, 1989, p. 14)

Ainda no campo do simbólico, compreende-se que a representação das construções coletivas é responsável pela realidade que compreendemos, visto que é considerada a existência de uma indissociabilidade dos setores sociais sob a perspectiva da conversão coletiva à visão neoliberal. Para Bourdieu (1989), por exemplo, em razão dessa conversão, criou-se a ideia de ineficácia do serviço público, o que atrelou a intervenção do Estado um significado de autoritarismo.

Nesse contexto, surge a figura do “magistrado subalterno”, utilizada por Bourdieu (1988) para exemplificar a sensação de abandono e descrédito daqueles que exercem essa função enquanto vocação e se sentem desamparados no contexto de um serviço público sucateado. Para o autor, a “*Real Politik*” se baseia em competitividade, produtividade e lucro (assim como nas empresas privadas), o que destoa do caráter social que é inerente na busca pela justiça, e que, por extensão, também o deveria ser aos magistrados. A demissão do Estado, através do sucateamento do setor público aliado com a guinada das empresas privadas, como teoriza o autor, ameaçam o funcionamento das instituições democráticas - cada vez mais as pessoas estão sendo condicionadas a seguirem uma racionalidade menos humanizada e mais empresarial.

No que tange a organização dessas instituições democráticas, o pensamento de Weber compreende a burocracia como presente e eficiente instrumento de poder, sendo entendida por alguns autores como uma estrutura racional legal para fins de evitar a pessoalidade na estruturação do sistema capitalista. Portanto, a burocracia surge como um efeito da divisão do trabalho proveniente da especialização, o que reitera a ideia de conversão neoliberal apresentada por Bourdieu, em que os especialistas em determinado assunto removem a possibilidade ação por monopolizarem o conhecimento específico, e que acaba por constituir numa desumanização dos demais trabalhadores, posto que se apropria da técnica em um nível pessoal, que, idealmente, seria concernente à organização institucional (Faria & Meneghetti, 2011). Porém, diferentemente de Bourdieu e Foucault, o poder para Weber se apresenta econômica, ideológica e politicamente, e em forma distintas de exercício, podendo ser imposto através de dominação ou legitimada pelos indivíduos (Faria & Meneghetti, 2011).

Não obstante as divergências teóricas sobre o conceito de poder e como ele se aplica, existe um consenso de que o Estado se estrutura através de uma rede organizacional que inclui hierarquias e normas – contemporaneamente, de maneira semelhante às empresas de iniciativa privada - para fins de manutenção da ordem vigente. Portanto, é evidente que o poder influencia



no processo decisório em razão de condicionar a própria estrutura que o Judiciário ocupa, a maneira que ele se constituiu e como se mantém.

2.2. Controle Social e os Isomorfismos Institucionais

Durante a passagem do século XIX, o controle coercitivo do corpo, que outrora era feito através de processos de espetacularização do flagelo humano, foi substituído por uma penalidade incorpórea, “O castigo passou de uma arte das sensações insuportáveis a uma economia dos direitos suspensos.” (Foucault, 1987, p. 16) - o que constituiu uma nova era na justiça penal, a era da microfísica do poder.

O controle do indivíduo passou a se dar sobre o coração, intelecto, vontade e disposições deste, através de um “poder justificável” que é pulverizado na sociedade e legitimado através de um sistema de cooperação institucional, ostensivamente combativo das diferenças, singularidades, “anormalidades” e “anomalias” sociais. A extinção do suplício foi substituída por uma política higienista, com métodos específicos de assepsia, visando a exclusão dos subversivos e dos institucionalmente insuportáveis. Em razão disso, e buscando assumir o poder de gerenciamento da vida, e não da morte, para fins de legitimar as suas condutas, a razão de ser do poder e a lógica de seu exercício passou a se pautar em um discurso biológico e anatômico (Foucault, 1975; 1988).

As relações de poder se estruturam através de dispositivos que permitem que este perdure numa dinâmica capaz de ser introjetada por todas as pessoas, através de uma microfísica do poder distribuída amplamente em todos os espaços. Produz-se, então, uma ideia de violência aceitável para evitar o descontrole institucional e consequentemente o caos social – é a barbárie contra a barbárie que legitima a violência (Foucault, 1976).

O controle social pode ser entendido como um dispositivo que, por meio do poder e da autoridade, cria uma regulamentação de uma ordem social a ser seguida, e por esta razão os indivíduos seguem padrões dominantes que são impostos à medida em que a socialização dentro de uma instituição é exercida. Dessa forma, a identificação com um grupo fortalece a influência institucional, devido a adoção de hábitos e crenças similares ao grupo. Por outro lado, o indivíduo constitui sua identidade social própria, com a individualização no tocante a conseguir influenciar na renovação dentro das instituições (Motta, 1993). Nesse sentido, a socialização do indivíduo dentro de uma instituição se trata da internalização e adesão de crenças e valores compartilhados entre um determinado grupo de interesse (Jones & Gerard, 1967).

A dominação compreendida por Weber (1999) é constituída de dois pontos: a autoridade e a obediência. A obediência necessita da disposição do indivíduo, assim pode ocorrer por meios internos ou externos, enquanto a autoridade, indispensavelmente, precisa se encontrar em um nível relevante socialmente. Portanto, os dois requisitos são necessários para alcançar uma dominação legítima. Consequentemente, a dominação vem a ser um mecanismo fundamental para a socialização do indivíduo, dado que ela se trata da efetividade do controle social (Motta, 1993).

Para Weber (2000), a burocracia seria a melhor maneira para controle da sociedade, quando estabelecida em eficiência, tornando-se um processo irreversível. Com a burocratização instalada, são estabelecidas instituições similares e homogêneas, e uma das formas que os resultados da burocracia são vistos são através dos isomorfismos, que se referem a um recurso



de restrição em que força uma instituição a ser similar a outras de um mesmo campo atuação (DiMaggio & Powell, 2005).

DiMaggio e Powell (2005) abordam sobre três mecanismos pelos quais ocorrem as mudanças isomórficas institucionais, quais sejam: em primeiro lugar, os isomorfismos coercitivos, que concernem as pressões políticas, formais e informais exercidas sobre as instituições por outras instituições e que moldam como elas devem ser em diversos âmbitos, homogeneizando-as; em segundo lugar, os isomorfismos miméticos tratam-se de processos em que a incerteza é o seu principal fator, que por não ter capacidade suficiente para solucionar um problema, utilizam deste artifício para solucionar uma demanda, espelhando-se em outra organização que tenha tido sucesso, usando-a como modelo a ser seguido; por fim, os autores referem-se aos isomorfismos normativos, que estão relacionados a profissionalização, e ocorrem quando há práticas comuns entre profissionais que exercem cargos dentro de instituições, estes compartilham conhecimentos que, gradativamente, constituem similaridades por meio dos mecanismos da construção de uma base na educação e da formação de redes profissionais.

Portanto, o isomorfismo é uma concepção que consegue apresentar uma noção adequada da homogeneidade nas instituições, por indicar como a burocracia torna os indivíduos e as instituições sucessíveis à similaridade, seja no âmbito das influências políticas, das incertezas e/ou dos profissionais. É importante compreender essa definição de como as influências nas instituições e nas pessoas são debatidas para tratarmos do próximo tema em que abordamos o modelo político do processo decisório.

2.3. Modelo Político de Tomada de Decisões

Evidentemente, no processo decisório existem situações em que, para solucionar algum problema, são utilizados pelos decisores as crenças, valores, conhecimentos e capacidades pessoais. Para a melhor compreensão do processo decisório, o modelo de tomada de decisões que se refere para esse estudo é o político. Nesse sentido, esse modelo está relacionado à natureza política do comportamento do indivíduo dentro da justiça ou das organizações.

A política é um dispositivo que está fortemente ligado à decisão, devido ao poder e sua influência no processo para alcançá-la, podendo alcançar resultados positivos ou não (Maia, Scherner & Ramos, 2022). Com isso, o modelo político aborda a tomada de decisão como o produto de um objetivo que satisfaça os interesses e finalidades do decisor ou do grupo decisor, levando em consideração os aspectos prévios envolvidos, ou seja, esse modelo evidencia o caráter pessoal na decisão que é emitida (Salm, Tomasi & Amboni, 2016).

Nessa perspectiva, o poder possui influência na tomada de decisão, uma vez que pode ser utilizado para conseguir artifícios ou informações que causem impactos nos resultados, sendo utilizados para favorecer o interesse de algum grupo sobre o de outro (Bin & Castor, 2007). Entretanto, partindo de outro ponto de vista, o poder na decisão pode ser considerado relacional e não possuído por alguém; assim, para que exista, é necessário que, por meio de um conflito de interesses entre grupos ou várias pessoas, resulte na escolha de um desses, posto que o poder somente surge quando há resistência, ainda que malograda (Gontijo & Maia, 2004).

O modelo político de Allison (1971) pode ser compreendido como um sistema de acordos e conflitos entre atores de diferentes posições com condições desiguais que resultam em decisões que não são racionais, mas influenciadas por um modo de barganha entre os atores



desse processo. Dessa forma, a decisão corresponde ao nível de contribuição de cada indivíduo para intervir no resultado (Bignetti, 2009; Lousada & Valentim, 2010). Contudo, os agentes que possuem interesses atuam conforme as concepções pessoais, assim, as decisões não são simples e racionais, mas um jogo de convencimento e relações de poder (Bin & Castor, 2007).

Conforme esse modelo, os atores que influem na tomada de decisão utilizam de estratégias políticas a fim de intervirem nas estruturas de decisão e influenciarem com seus interesses, essas estratégias correspondem às: coalizões; cooptação; utilização de estratégias de informações; influências externas (Eisenhardt & Bourgeois, 1988).

Para os autores Child, Elbanna e Rodrigues (2010 como citado em Maia, Scherner & Ramos, 2022) o modelo de comportamento político pode ser dividido em quatro formas: o comportamento político derivado do poder hierárquico; politicagem entre unidades organizacionais orientada para decisões estratégicas; exercício de influência ascendente sobre as decisões estratégicas; e influência política interorganizacional em decisões estratégicas. É importante destacar que neste estudo serão consideradas para fins de entendimento somente os dispositivos da politicagem e a influência política interorganizacional em decisões estratégicas.

A politicagem entre unidades organizacionais orientada para decisões estratégicas é entendida não indispensável como uma disputa no processo de decisão, mas sobre a existência da situação na qual ocorre a união das propensões, onde há adesão de grupos ou pessoas para garantirem a decisão de sua preferência. Por outro lado, a influência política interorganizacional em decisões estratégicas está relacionada às influências externas que a tomada de decisão enfrenta em seu processo, na qual fatores externos conseguem modificar o processo de tomada de decisão a seu favor (Maia et al., 2022).

3. Percurso Metodológico

Partindo do objetivo da presente pesquisa, foi realizado um levantamento de bibliografia relacionado aos seguintes tópicos: processo decisório judicial; poder; modelo político de tomada de decisão; controle social. Posteriormente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com mediadores de conflito e magistrados atuantes na região Norte de Minas Gerais. As entrevistas foram analisadas qualitativamente, com suporte do *software* Atlas-Ti8. A coleta dos dados aconteceu no primeiro semestre de 2023 de forma presencial, sendo que o critério para encerramento das entrevistas foi a redundância e saturação. Para Thiry-Cherques (2009) o critério da saturação é utilizado em pesquisas qualitativas quando é desnecessário o tratamento probabilístico da amostra, e acontece quando nenhum dado adicional acrescentará propriedades a uma categoria.

Os magistrados e mediadores foram convidados conforme a acessibilidade deles. Tendo sido entrevistados juízes da 1ª instância das esferas estaduais e federais, atuantes nas diversas matérias jurídicas. No tocante aos mediadores de conflito, foi utilizada a técnica não probabilística *Snowball Sampling* (bola de neve). Trata-se de um método aplicado a pesquisas de caráter social, no qual os participantes iniciais do estudo vão indicando outros novos e assim, sucessivamente, até que o trabalho alcance a saturação (Baldin & Munhoz, 2011).

No tratamento dos dados das entrevistas foi realizada a codificação e análise qualitativa das citações. Os códigos utilizados foram elaborados com base nas teorias de poder,



isomorfismos e do modelo de tomada de decisão político, conforme referencial teórico supra apresentado, relacionados no Quadro 01 que se segue.

Códigos	Definições
Influência de grupos de interesses externos	Como crenças, valores e interesses podem impactar no processo decisório.
Isomorfismo Coercitivo	As pressões políticas, formais e informais, exercidas sobre as instituições por outras instituições que moldam como elas devem ser.
Influência do Ambiente	Como o ambiente físico influencia no processo decisório.
Legitimidade simbólica de veridicção	Momentos que os sujeitos identificam formas de verificar a verdade.
Manifestações de assimetrias formais	Como a influência da hierarquia, do tribunal e tribunais superiores impactam na decisão
Tratamento do conflito	Formas de resolução de conflito pelos mediadores e os juízes.

Quadro 1 – Códigos e Definições

4. Análise e Resultados

Portanto, conforme a teoria abordada e as codificações realizadas, traçaremos a seguir as análises das entrevistas com os juízes e com os mediadores. Trataremos dos elementos apurados como mais relevantes e influenciadores no processo de decisão dos magistrados e, posteriormente, na mediação de conflitos.

4.1. Influência do Poder no Processo Decisório dos Magistrados

A partir da análise das entrevistas buscou-se localizar elementos expressivos e influenciadores no processo decisório dos magistrados, nesse sentido, fora identificada forte influência de elementos da relação dos juízes com as próprias crenças e valores pessoais, e reações a pressão de tempo e acúmulo de serviço. Além disso, há agentes externos que atuam pressionando os magistrados, como a mídia, os agentes do Tribunal em que atuam, e o CNJ (Conselho Nacional de Justiça). Verificou-se também a presença da categoria teórica do isomorfismo coercitivo, o tratamento do conflito e as formas de verificação da verdade.

No tocante às crenças e valores pessoais, os magistrados demonstraram possuir consciência de que as possuem, no entanto, ao exercerem seu poder de decisão, atuam de maneira a não permitir que estes sejam manifestados, ou ao menos, buscam evitar que incidam no julgamento final. Os entrevistados apresentaram um pensamento de que não há como um juiz de 1ª instância decidir com base em suas preferências pessoais, posto que as decisões

podem ser desafiadas por recursos de ambas as partes, sendo a imparcialidade um valor que deve ser preservado e, por isso, se esforçam para não violar esse princípio, quando confrontados relataram solicitar suspeição ou impedimento. Em que pese o esforço para serem racionais, alguns magistrados admitiram que, involuntariamente, a subjetividade em alguns momentos influencia seus processos decisórios.

É lógico que o meu modo de pensar leva em consideração essa bagagem de valores e crenças. Eu acho que, no geral, os juízes se preocupam mais em ter mecanismos objetivos, você tenta fugir da subjetividade, às vezes não tem jeito. (Juiz D)

Então o que que o juiz deve fazer? Como ideal, é se afastar o máximo possível de suas crenças pessoais. Ele deve levar para os autos é a prova e a lei (...) querendo ou não a gente deixa uma carga pessoal. Não tem jeito, mas é uma carga pessoal inconsciente. Agora o problema, o que fere a imparcialidade é quando essa carga ela é consciente. Você decide conforme a sua religião, conforme a sua posição social, conforme sua ideologia política ou filosófica conscientemente, isso se fere a imparcialidade. (Juiz E)

Nas entrevistas foram apontados como principais valores e crenças que os magistrados buscam prestigiar em suas decisões o direito à vida, à imparcialidade, e o objetivo principal de pacificar o conflito social.

Outro elemento detectado na análise dos dados foi a experiência acumulada como um benefício desenvolvido pelos magistrados, em que as respostas sugerem um aprimoramento na atividade de julgar. Com o tempo os magistrados passam a se tornar mais equilibrados e ponderados em suas decisões, além de contribuir para torná-los mais “humanos” e causar mudança no âmbito pessoal e íntimo. Ainda, a experiência acumulada na carreira contribui para que alcancem melhor administração das variáveis envolvidas no processo decisório, como agentes externos, incertezas, consequências, tempo e acúmulo de serviço.

As manifestações de assimetria formal foram localizadas presentes principalmente na questão dos precedentes dos Tribunais superiores, onde se observa um padrão majoritário de acompanhar os entendimentos pré-determinados e abdicar do próprio, sob a compreensão de que ao chegar em outra instância a decisão será reformada, ou que desta maneira diminua-se a quantidade de recursos do órgão. Em contrapartida, outros magistrados tendem a manter seus entendimentos, ainda que seja contrário aos precedentes, sob a noção da importância de mantê-los em determinados casos. É importante ressaltar que em relação aos Tribunais Superiores, seja o STF (Supremo Tribunal Federal) ou STJ (Superior Tribunal de Justiça), alguns magistrados demonstraram-se incomodados com questões e condutas de alguns membros, como a exposição exacerbada do Poder Judiciário nas mídias e sua vinculação política ideológica a demais Poderes – momento em que a mídia foi identificada como uma das forças externas a influenciar o processo decisório judicial.

Para eles, a imprensa é responsável por transmitir à população as informações acerca de determinadas decisões judiciais e, caso façam isso com responsabilidade trazem grande benefício para o povo, porém quando optam por se comportar de maneira tendenciosa ou com intuito de criar polêmica torna-se responsável por trazer comoção social. Foi observado que a presença das pressões midiáticas com cobranças de resultados tende a ocorrer nos Tribunais Superiores, principalmente na esfera penal. Os magistrados demonstraram ter consciência desse

poder, sendo que alguns deles optam por não conceder entrevistas e evitam se expor digitalmente.

Conforme DiMaggio e Powell (2005), o isomorfismo coercitivo se manifesta por meio de pressões políticas de uma instituição formal sobre outra, na qual tende a ser criada uma homogeneização desses órgãos. Nesse sentido, são perceptíveis nas falas as cobranças do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) quanto às questões de cunho administrativo, com juízes desempenhando funções de gestão sem a devida formação para a atividade – o que foi destacado como um ponto de tensão. Assim, com necessidade de se aprimorarem, incide a pressão de tempo e acúmulo de trabalho, somadas ainda as cobranças para cumprimento de metas e manutenção da produtividade quanto ao andamento processual.

Isso gera decisões menos trabalhadas, assim, você começa a divulgar em massa. Se eu estou com dez mil processos, se eu tivesse mil processos para julgar as decisões seriam infinitamente melhores do que uma administração de processo de massa, não tem jeito. Diminui a qualidade... a quantidade afeta a qualidade, infelizmente. (Juiz K)

Em decorrência dos fatores apresentados o tempo para aprofundamento em questões complexas nas decisões torna-se menor do que o intencido, o que acaba por impactar na qualidade das decisões. Com a consciência dos elementos externos os juízes buscam decidir da forma mais equilibrada que gerenciam entre tempo e acúmulo de serviço, no entanto, os elementos não deixam de contribuir para o adoecimento mental de alguns magistrados.

Hoje nós temos uma imensa gama de juízes doentes com esse problema do acúmulo de trabalho e cobrança de produtividade pelo fator tempo. Então, nós vivemos hoje escravos do relógio e eu diria até mais, escravos do CNJ. (Juiz A)

A categoria teórica “Tratamento de conflito” buscou conhecer as formas de conciliação de conflitos usadas pelo magistrado, momento em que se observou a atinência à lei e aos ritos processuais para alcançarem a pacificação social. Um dos comportamentos apresentados foi o esforço que depreendem na tentativa de alcançar a verdade ou verificarem se há veracidade nos discursos das partes, sendo considerada de extrema importância para o processo decisório dos juízes. Tendo em vista a relevância atribuída os entrevistados relataram utilizar os meios de provas permitidos e a aplicação da teoria da distribuição do ônus da prova, em que as provas foram consideradas os principais elementos do processo, desde que acompanhadas de coerência e similaridade.

Em consonância com a hipótese de que existem estruturas de poder, visíveis ou não, dentro do Judiciário e que influenciam na atividade de tomada de decisão, as respostas apresentadas pelos juízes e analisadas pelos pesquisadores evidenciam a presença de diversos elementos impostos pela própria instituição e pela estrutura dos órgãos. Foram verificados em um nível corporal, em que se localizam o acúmulo de funções e privação de tempo como métodos de regulação física dos indivíduos, assim como outrora teorizado por Foucault (1988) e exposto por Alves (2009), ou até mesmo de maneira simbólica, com precedentes específicos e posicionamentos que são esperados dos magistrados, e eventualmente seguidos por eles, conforme prelecionou Bourdieu (1989) e levou a constituição da figura do “magistrado subalterno”.



Entretanto, o pensamento de Weber (1999) sobre burocracia, autoridade e obediência são os mais evidentes nas respostas, especialmente quando observada a tendência de padronização seguida pelos entrevistados e o descontentamento quanto esta não é acompanhada pelos demais colegas de profissão. Os isomorfismos são verificáveis nas falas relacionados as metas impostas pelo CNJ (mecanismo coercitivo); no acompanhamento de jurisprudência e precedentes como método de solução de incertezas e viabilização do julgamento (mecanismo mimético); e através do compartilhamento de modelos e discussões entre os próprios servidores para homogeneizar um entendimento específico no setor em que se aloca (mecanismo normativo).

4.2. Manifestações da Influência do Poder na Mediação de Conflitos

Durante as entrevistas realizadas com mediadores de conflito a citação de mecanismos favorecedores ou não foram constantes, e determinadores para o sucesso na resolução da lide. Dentre as perspectivas que os mediadores apontaram como principais destacam-se: a influência do ambiente e das técnicas de mediação, a maneira como os mediadores buscam a verdade, e as manifestações de assimetrias entre as partes.

A influência do ambiente foi abordada pelos mediadores como um elemento que impacta as partes e contribui para o sucesso da mediação, sendo preferível a realização das sessões em ambientes seguros, que garantam sigilo, que sejam aconchegantes, com cores claras, limpos, arejados e bem ventilados, pois acalmam as partes e relaxam-nas para dialogarem. O uso da mesa redonda, mensagens de conteúdo positivo e as vestimentas foram apontados como artifícios positivos que transmitem a ideia de ausência de hierarquia e equilíbrio entre as partes e o mediador. As roupas menos formais, por exemplo, trazem maior liberdade para a fala dos envolvidos, enquanto a postura formal remete ao Poder Judiciário e impede a proximidade. Já quando o mediador se apresenta com postura mais formal, esse fato remete ao Poder Judiciário e faz com que as partes se retraiam.

Eu acho que influencia tudo. A questão do ambiente em si ele precisa ser claro, né? E precisa ter cores que não despertem essa força, né? E aí para isso tem as ciências que estudam sobre isso. Montes Claros é uma cidade muito quente, precisa ter um ar-condicionado, não adianta colocar as partes para fazer no calor de sol rachando que eles não vão pensar. Tem que ter conforto, tem que ter água. Quando tem criança envolvida é bom você colocar uns bichinhos de pelúcia, umas coisas que remetam a eles esse ambiente de amor, de afeto, e aí você busca no contexto. (Mediador F)

E tudo que possa tirar esse rigor e a vestimenta do mediador é algo que eu tenho brigado demais da conta, principalmente para o povo que é formado em Direito. Não vai fazer mediação de terno, gravata, não põe conjuntinho, vai de *all star*, vai de sainha, sabe por quê? A pessoa olha você fala: ‘nossa ela é como eu sou’. Isso cria *rapport*, *rapport* é técnica, é conexão. Nós estamos falando de técnicas comunicacionais, de relações em que tem pertencimento e quando ela tem pertencimento com o ambiente, o ambiente não tem nem que ser chique. Ele tem que ser acolhedor. (Mediador F)

Em relação ao código “Tratamento de conflito” tem-se como principal objetivo dos mediadores, a pacificação do conflito em detrimento do acordo formal. Para os entrevistados,



celebrar um acordo por si só não é suficiente para pacificar o conflito havido entre as partes, mas para alcançar esse objetivo devem ser utilizadas técnicas de comunicação eficaz que influenciam as partes a restabelecer a comunicação outrora perdida. Foram citadas as técnicas do *rapport*, comunicação não violenta, escuta ativa e reafirmação das falas, além da realização de sessões individuais (cáucus).

Eu sempre escuto um, traduzindo da forma como eu quero que o outro receba a comunicação. A mediação é técnica de comunicação. Então se elas não dão conta sozinha eu sirvo pra isso, para facilitar (Mediador F).

Eu falo que o mediador ele tem que ser um perguntador em excelência. Então a gente tem que saber fazer a pergunta correta e às vezes a gente vai fazer a pergunta para uma parte e às vezes a gente vai fazer a mesma pergunta para outra parte com palavras diferentes, sem falar das técnicas que a gente usa quando aplicamos, por exemplo cáucus, que é a sessão individual, vamos aplicar técnicas que nos permitem fazer comparações, levantar hipóteses, fazer outras perguntas que talvez se a gente não tivesse ali numa sessão individual a gente não teria a oportunidade de fazer. Assim, usamos dos próprios recursos, da própria sessão de mediação. (Mediador B)

Em Bourdieu (1989), é apresentado o poder exercido por meio da violência simbólica que, sucintamente, engloba o poder discursivo e cultural, sendo utilizado como forma de instrumento de dominação. Diante disso, os dados sugerem que, durante a mediação, há o cuidado do mediador de não permitir que uma parte se apresente como superior à outra durante a sessão, valorizando o equilíbrio e evitando “jogos de poder” que impedem a garantia dos direitos dos envolvidos. Assim, os mediadores relataram a ocorrência e percepção de assimetrias de poder, como as relacionadas ao gênero, ao poder econômico e financeiro, e cultural. Nas mediações da área de Direito de Família, por exemplo, acontecem os casos de assimetria do homem em detrimento da mulher, muitas vezes em decorrência da cultura e poder financeiro, enquanto no Direito do Consumidor, por vezes, as grandes empresas tendem a mostrar mais poder em detrimento dos consumidores.

Muito, muito, muito e essas assimetrias de poder econômico. A questão mesmo do conhecimento, do domínio de causa, mas principalmente as psicológicas. E nas relações familiares a gente vê a subjugação da mulher, ou o homem mais quando houve uma traição. Então, a vulnerabilidade, ela que vai manifestar naquele momento da hipossuficiência. E ela coloca um naquela situação de mais carência e o outro com aquele empoderamento de chegar, falar, dominar. (Mediador G)

Porque às vezes uma parte tem mais poder financeiro e a outra fica à mercê daquilo ali. Então qualquer coisa que for oferecido a ela, sendo que às vezes ela teria mais direito, ela está disposta a se submeter. E não é só a questão financeira não, porque ela abre mão de um pouco pra poder continuar a viver em paz, que eu até recomendo isso. Às vezes você deixa de ganhar um pouco mais que você poderia ganhar, mas você vai seguir sua vida e não vai ter um processo, não vai ter que pagar tantos honorários, aguardar não sei quantos anos a justiça julgar. (Mediador E)

No tocante a legitimidade simbólica de verificação, os resultados apontam que, em sua maioria, os mediadores tendem a não buscar identificar a verdade, mas que esta surge durante o procedimento com a aplicação das técnicas corretas. Para eles, uma vez que a mediação é fundamentada no princípio da boa-fé as informações trazidas pelas partes são fidedignas, ainda,



quando há situações inverídicas trazidas para o ato, as próprias partes costumam validar ou não o que é colocado pelo outro, trazendo maior certeza da informação para o mediador.

Em um comparativo inicial, verificou-se a diferença entre a busca dos magistrados pela verdade processual e a abdicação dos mediadores em debruçar sobre esta questão durante o processo decisório, no entanto, as semelhanças também se apresentaram, principalmente no que concerne à identificação de elementos externos e internos de influência nas sessões.

Considerando que a atuação do mediador é limitada em sua gênese, foram verificados os métodos e técnicas utilizadas por eles para influenciar a própria atividade das partes envolvidas, em consonância com Alves (2009), que destaca o pensamento foucaultiano de que o poder não é necessariamente repressivo ou negativo, mas pode transformar o ambiente, e, por consequência, a atitude das pessoas – é o que se observa na construção do espaço, da postura e da aparência do contexto em que se insere o procedimento a ser realizado.

A categoria teorizada por Bourdieu (1989) de violência simbólica destacou-se na observação das assimetrias de poder que aparecem em alguns relatos dos entrevistados. A classe que domina se sobrepõe à dominada de maneiras sutis, mas capazes de controlar a situação e de ditar a dinâmica da relação que se tem, portanto o trabalho do mediador de identificar e buscar sanar tecnicamente esta lógica violenta é imprescindível ao processo. Em outra perspectiva, os profissionais habilitados para a mediação relataram buscar este caminho de solução de conflitos pela dificuldade observada nos espaços judiciais.

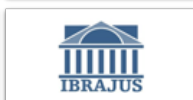
Os isomorfismos institucionais abordados por DiMaggio e Powell (2005) evidenciam algumas diferenças do processo de tomada de decisão judicial, como no mecanismo normativo em que através das regras do procedimento e das técnicas empregadas, os profissionais se assimilam no ato de perguntar e na habilidade de identificar assimetrias nas sessões.

5. Conclusão

Este trabalho buscou identificar como o poder atua nos processos decisórios em dois aspectos distintos: primeiramente, nas decisões judiciais por parte dos juízes, e através da aplicação do poder durante o processo de mediação de conflitos.

Existem fatores que divergirão quanto as duas perspectivas aqui analisadas, por isso, serão realizadas conclusões distintas para ambas as esferas de decisões, embora as duas evidenciam a importância do poder nos seus respectivos procedimentos. Um exemplo dessa diferenciação é o da busca pela verdade, que, nas entrevistas com os magistrados, representou algo determinante na decisão, diferentemente do entendimento dos mediadores, que pressupõem a boa-fé das partes e não possuem como prioridade a averiguação da verdade.

No caso dos juízes, foi possível compreender como opera a politicagem entre unidades organizacionais orientada para decisões estratégicas e a influência política interorganizacional em decisões estratégicas. Embora a maioria dos entrevistados entenda a importância do caráter imparcial nas suas atividades, eles afirmam que agentes externos, inclusive aqueles que estabelecem relações de poder sobre eles, acabam impactando na decisão. Essa influência pode ser visualizada nos elementos advindos do CNJ, da mídia e das decisões dos demais Tribunais superiores. Existe também um conflito entre o tempo hábil para se julgar e a qualidade da decisão, queixada pelos juízes como motivo de adoecimento mental por parte de alguns magistrados.



A lógica em que se insere o Poder Judiciário, especialmente no que foi observado na 1ª Instância, remete ao ideal de empresas privadas e das “*Real Politik*”, como teorizado por Bourdieu (1998), em que se preza uma produtividade exacerbada e maneiras que aparentem boas imagens do serviço prestado para a mídia, caminhando em direção contrária ao caráter social que se exige ao processo como um todo. E apesar de estar sempre presente a burocracia, e em diversos momentos se apresentar como uma técnica de controle dos impulsos pessoais dos juízes e a imposição de violências consideradas aceitáveis, como método de homogeneização e controle institucional Foucault (1976). Os resultados são perceptíveis no adocimento dos juízes, na qualidade e eficiência das decisões tomadas e na apresentação do ordenamento judiciário para a sociedade, em que se constrói uma imagem negativa da área.

Conforme foi apresentada a dinâmica operacional da mediação por parte dos mediadores, a questão da influência do poder também se mostrou evidente. As partes precisam estar equiparadas, e é função do mediador garantir que as assimetrias de poder – identificadas principalmente nos marcadores de gênero, raça, classe e capital cultural - não se sobressaiam no momento da sessão. Além disso, a comunicação é fundamental nessa distribuição de poder igualitário entre as partes, e a construção desse diálogo que carece de identificação, está presente, tanto no discurso, quanto nos elementos visuais que compõem o ambiente que ocorrerá a mediação.

No âmbito da mediação percebe-se uma despreocupação com a busca pela verdade, seja porque ela se apresenta por intermédio de técnicas ou das falas das partes envolvidas. Percebe-se o benefício positivo neste elemento, visto que não se trata de um critério necessário para o sucesso do procedimento, o que liberta os mediadores de uma das formas de poder que incidem sobre os juízes, como analisado anteriormente. Entretanto, ao se considerar a presença da violência simbólica, conforme teorizado por Bourdieu (1989), tem-se a atuação estruturada como benefício, posto que as assimetrias se dão em diversos contextos, seja no discurso ou na sutileza dos atos.

Portanto, juízes e magistrados são institucionalizados em determinadas maneiras e são submetidas a dispositivos de poder e autoridade que exercem influência sobre os respectivos trabalhos realizados, tendo por reflexo dificuldades de exercício da tomada de decisões, limitações ao uso da razão, mas também o desenvolvimento de artifícios próprios de superação do controle social. Em resumo, e de maneira esquematizada, segue o Quadro 2, que apresenta um comparativo entre juízes e magistrados quanto a influência do poder no processo decisório.

Códigos	Juízes	Mediadores
Influência de grupos de interesses externos	Alguns elementos influenciadores identificados foram as crenças e valores pessoais, a mídia, os Tribunais Superiores, o CNJ, e o acúmulo de trabalho e tempo reduzido.	Os métodos escolhidos, as características do mediador, das partes e do ambiente exercem influência nos atos.

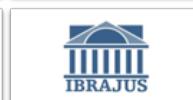


Isomorfismo Coercitivo	As cobranças do CNJ no âmbito administrativo, dos Tribunais Superiores quanto ao conteúdo e quantidade de decisões, a busca pela satisfação da mídia foram os principais isomorfismos identificados.	As regras e as técnicas geram a homogeneização do ato, com profissionais se assimilando nas diversas maneiras de perguntar e conduzir as sessões.
Influência do Ambiente	O ambiente, como contexto físico, não se apresentou como grande influenciador do processo decisório judicial.	O ambiente se apresentou como altamente influenciável, e como um elemento identificado pelos mediadores e utilizado para conduzir ao sucesso das sessões.
Legitimidade simbólica de veridicção	Os magistrados demonstraram buscar a verdade processual, principalmente através das provas e da consistência entre as falas das partes e o que consta nos autos.	Não buscam identificar a verdade, mas considerando o princípio da boa-fé tratam as informações do procedimento como reais. A verdade também surge com a utilização de técnicas corretas que induzem as partes na validação da fala alheia.
Manifestações de assimetrias formais	Identificadas nos precedentes dos Tribunais Superiores, em que alguns escolhem seguir, abdicando do próprio entendimento, enquanto outros preferem manter seus posicionamentos iniciais.	As assimetrias são percebidas em diversos momentos, seja de gênero, poder econômico, social, financeiro ou cultural.
Tratamento do conflito	Os juízes utilizam a lei e os ritos processuais como fundamentação para lidar com os conflitos, declarando ainda que o objetivo principal é a pacificação social.	A solução do conflito em si não é vista como o objetivo principal da mediação, mas o reestabelecimento da comunicação entre as partes.

Quadro 2 – Comparativo de resultados

Referências

Allison, G.T. (1971). *Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis*. Boston: Harper Collins.



Baldin, N.; Munhoz, E. M.B. (2011, novembro). *Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária*. In: Anais do X Congresso Nacional de Educação – EDUCERE, Curitiba, PR.

Bin, D., & Castor, B. V. J.. (2007). Racionalidade e política no processo decisório: estudo sobre orçamento em uma organização estatal. *Revista De Administração Contemporânea*, 11(3), 35–56. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000300003>

Bourdieu, P. (1989). *O poder simbólico*. Rio de Janeiro, RJ: Bertrand Brasil.

Bourdieu, P. (1998). *A miséria do mundo* (2 ed). Petrópolis, RJ: Vozes

Bourdieu, P. (2001). *Coisas Ditas*. São Paulo, SP: Brasiliense.

Bourdieu, P. (2009). *O senso prático* (2 ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.

Child, J.; Elbanna, S.; Rodrigues, S. (2010). The political aspects of strategic decision making. In Nutt, P.C.; Wilson, D.C. (ed.). *Handbook of Decision Making*. Chichester, England: John Wiley & Sons.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *RAE - Revista De Administracao De Empresas*, 45(2), 74–89. Retrieved from <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37123>

Eisenhardt, K.M., & Bourgeois, L.J. (1988). Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. *Academy of Management Journal*, 31, 737-770.

Faria, J. H. de.; & Meneghetti, F. K.. (2011). Burocracia como organização, poder e controle. *Revista De Administração De Empresas*, 51(5), 424–439. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902011000500002>

Foucault, M. (1976). Aula de 7 de janeiro de 1976. In Foucault, M. *Em defesa da sociedade: curso no college de France (1975 - 1976)*. São Paulo, SP: Martins Fontes.

Foucault, M. (1977). *Ditos e Escritos IV: Estratégia, Poder-Saber* (3 ed.), Brasil: Forense Universitária.

Foucault, M. (1979). *Microfísica do Poder* (9 ed.). Rio de Janeiro, RJ: Edições Graal.

Foucault, M. (1987). *Vigiar e Punir: história da violência nas prisões*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Foucault, M. (1988). *História da Sexualidade I: A vontade de saber*. Rio de Janeiro, RJ: Edições Graal.

Gontijo, A.C.; Maia, C.S.C. (2004). Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*. 11 (4), pp. 13-30.

Jones, E. E. & Gerard, H. B. (1967). *Foundations of social psychology*. New York: Wiley & Sons.

Leitão, S. P. (1995). Repensando a questão da decisão organizacional e seu paradigma. *Revista De Administração Pública*, 29 (2), 110 a 125. Recuperado de <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/8236>

Leitão, S. P. (1996). O poder no contexto da decisão organizacional. *Revista De Administração Pública*, 30(2), 137 a 151. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8100>

Lousada, M., & Valentim, M. L. P. (2010). Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. *Perspectivas Em Ciência Da Informação*, 16(1), 147–164. Recuperado de <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22718>

Maia, F. Y. W. S, Scherner, M. C. L & Ramos, S. C (2022) Processo Decisório e Gestão de Crises: estudo de caso em uma indústria multinacional no cenário da COVID-19. Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022

Motta, F. C. P. (1993). Controle social nas organizações. *RAE - Revista De Administração De Empresas*, 33(5), 68–87. Retrieved from <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38386>

PETTIGREW, A. M. (2007). A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T.L. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo, Ed. Atlas, 2007. 2 ed.

PETTIGREW, A. M. (1987). Context and action in the transformation on the firm [Electronic version], *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.

Ramos, S. C, Takahashi, A. R. W., & Roglio, K. D. D. (2015). Análise da produção nacional sobre processo decisório no período de 2004-2014. *Contextus – Revista Contemporânea De Economia E Gestão*, 13(3), 156 - 184. <https://doi.org/10.19094/contextus.v13i3.715>

Salm, J.F.; Tomasi, M.; Amboni, N. (2023). Modelos de tomada de decisões: o caso Udesc. *Revista Brasileira de Administração Política*. 6 (2), pp. 229 – 251.

Thiry-Cherques, H.R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista Brasileira de Pesquisas em Marketing, Opinião e Mídia*. Vol. 3, pp. 20-27.

Weber, M. (1966). *Ciência e Política, Duas Vocações*. São Paulo, SP: Editora Cultrix.

Weber, M. (1999). *Economia e Sociedade: Fundamentos da sociologia*. Brasília, DF: Ed. UnB.



Weber, M. (1999). *Ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo, SP: Pioneira.

Weber, M. (2000). *Economia e Sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília, DF: Ed. UnB.

Nota de Final de Texto

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) e com o apoio do Programa Institucional de Iniciação Científica Voluntária (ICV) da Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES), portanto prestamos nossos agradecimentos.

