XXIX CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI BALNEÁRIO CAMBORIU - SC

DIREITO ADMINISTRATIVO E GESTÃO PÚBLICA II

JOSE EVERTON DA SILVA

LIANE FRANCISCA HÜNING PAZINATO

EMERSON AFFONSO DA COSTA MOURA

Copyright © 2022 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria – CONPEDI
Presidente - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC – Santa Catarina
Diretora Executiva - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - UNIVEM/FMU – São Paulo
Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa – Pará
Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG – Goiás
Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos – Rio Grande do Sul
Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio – Rio de Janeiro
Vice-presidente Nordeste - Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR – Ceará

Representante Discente: Prof. Dra. Sinara Lacerda Andrade – UNIMAR/FEPODI – São Paulo

Conselho Fiscal:
Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara – ESDHC – Minas Gerais
Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM – Rio de Janeiro
Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho – Ceará
Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva – UFS – Sergipe
Prof. Dr. Valter Moura do Carmo – UNIMAR – São Paulo
Secretarias
Relações Institucionais:
Prof. Dra. Daniela Marques De Moraes – UNB – Distrito Federal
Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - UNIVEM – São Paulo
Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie – São Paulo
Comunicação:
Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali – Rio Grande do Sul
Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB – Paraíba
Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro - UNOESC – Santa Catarina
Relações Internacionais para o Continente Americano:
Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA – Bahia
Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM – Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA – Maranhão
Relações Internacionais para os demais Continentes:
Prof. Dr. José Barroso Filho – ENAJUM
Prof. Dr. Rubens Beçak - USP – São Paulo
Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba – Paraná
Eventos:
Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec – Minas Gerais
Profa. Dra. Cinthia Obladen de Almendra Freitas - PUC – Paraná
Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS – Mato Grosso do Sul

Membro Nato – Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa – UMICAP – Pernambuco

D597

Direito administrativo e gestão pública II [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Emerson Affonso da Costa Moura; Jose Everton da Silva; Liane Francisca Hüning Pazinato. – Florianópolis: CONPEDI, 2022.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-65-5648-657-4
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: Constitucionalismo, Desenvolvimento, Sustentabilidade e Smart Cities

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Direito administrativo. 3. Gestão pública.
XXIX Congresso Nacional do CONPEDI Balneário Camboriu - SC (3: 2022: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis
Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

XXIX CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI BALNEÁRIO CAMBORIU - SC

DIREITO ADMINISTRATIVO E GESTÃO PÚBLICA II

Apresentação

Com alegria que apresentamos a publicação dos artigos científicos apresentados no grupo de trabalho de Direito Administrativo II do XXX Congresso Nacional do Conselho de Pós-Graduação stricto sensu em Direito realizado no Balneário Camboriu em Santa Catarina.

Os trabalhos reúnem pesquisas que discutem as principais transformações do Direito Administrativo a partir de novos paradigmas incorporados precipuamente através das últimas reformas legislativas e decisões jurisprudenciais que alteraram os marcos na matéria.

A tradicional teoria dos motivos determinantes e sua aplicabilidade no controle da Administração Pública é discutida à luz das transformações dos tribunais superiores a partir das disposições sobre segurança jurídica e eficiência na criação e na aplicação do direito público trazidas pela lei nº 13.655/2018.

A discussão do regime dos servidores públicos é vista à partir da necessidade do reconhecimento da concessão do intervalo interjornada antes admitido de forma transversa pela Advocacia Geral da União, mas que enseja o debate acerca da possibilidade de responsabilização pela jurisprudência.

O novo marco de proteção de dados é abordada através de um estudo acerca da estruturação e gestão da autoridade nacional de proteção de dados instituído pela lei 13.079/2018, de modo a verificar de forma comparativa, a sua estruturação e a capacidade operacional de gestão das respectivas informações.

A questão organizacional da Administração Pública e o impacto no Direito Administrativo é discutido em artigo que versão sobre a estratégia dos modelos de unificação de ofícios voltados ao usuário de serviços judiciários e a tentativa de implementação de novos valores culturais.

O regime de improbidade administrativa é controvertido à luz dos limites do princípio do “non bis in idem” nas esferas de sancionamento administrativo geral funcional e da lei 8.429 /92, estudo importante em razão da forma da lei nº 14.230/21 que consagra o Direito Sancionador Administrativo na matéria.

Ainda em tema de improbidade administrativa um dos trabalhos discute a responsabilização do advogado público por sua manifestação através de parecer jurídico à luz da jurisprudência dos tribunais superiores em cotejo com os limites estipulados pela nova lei.

A definição do compliance como instrumento preventivo para práticas de corrupção na Administração Pública é debatida em um movimento de ampliação da governança pública alçada desde o decreto nº 9.203/17 que institui a integridade como princípio e ação contínua voltada à gestão estatal de riscos.

O alcance do desenvolvimento sustentável como princípio e objetivo das licitações e contratos administrativos é abordado a partir da previsão dos novos instrumentos de sua implementação na vertente socioambiental pela nova disciplina lei nº 14.133/21.

A implementação da sustentabilidade desta vez pelo viés da Agenda 2030 da ONU, em especial, quanto a adequação do processo administrativo disciplinar ao objetivo nº 16 das suas respectivas ODS, também, igualmente é investigada na busca de um conceito multidimensional e aplicado à Administração Pública.

O exercício do poder regulamentar pela Administração Pública, em específico, através das medidas provisórias editadas pelo chefe do Poder Executivo são tidas através das principais construções jurisprudenciais nacionais e estrangeiras de forma dar limites a possíveis abuso do exercício do poder.

Os debates demonstram profícuas discussões realizadas no âmbito dos respectivos programas de pós-graduação stricto sensu dos participantes que apontam a necessidade de deslocamento das discussões de Direito Administrativo tradicionalmente voltados ao Estado para a sociedade.

Os novos paradigmas do new public managment ¬e da public governance que se apresentam a disciplina oriundos das reformas legislativas – como sustentabilidade, integridade, gestão de riscos – apresentam desafios na construção de uma ação estatal voltada à boa administração.

A jurisprudência tem revisitado categorias tradicionais – como servidor público e controle da Administração Pública – com uma leitura através de paradigmas constitucionais – como direito sancionador e devido processo legal – reconduzem à um Direito Administrativo Constitucional.

Tais movimentos reforçam não uma necessidade de superação os institutos do Direito Administrativo cunhados no século XIX, em especial, com a profícua atuação jurisprudencial do Conselho de Estado Francês e a produção teórica da matriz romano-germânica, mas de adequação às transformações do século XXI.

Convidamos os leitores a aprofundarem nos respectivos textos que compõem esta obra e apontam as produções contemporâneas na matéria a acompanharem esse movimento de readequação, que busca reconstruir os fundamentos do Direito Administrativo em um Estado Democrático de Direito.

Balneario Camboriu, 07 de dezembro de 2022

Prof. Dr. Emerson Affonso da Costa Moura, UNIRIO/UFRRJ

Profa. Dra. Liane Francisca Huning Pazinato, UFRG

Prof. Dr. Jose Everton da Silva, UNIVALI

MUDANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UNIFICAÇÃO DE OFÍCIOS JUDICIAIS

CHANGE AND ORGANIZATIONAL CULTURE: A CASE STUDY OF UNIFICATION OF JUDICIAL OFFICES

Fabio Fresca

Resumo

A estratégia dos modelos de unificação de ofícios pode ser definida pelo mote “produzir mais com menos e melhor” com foco no usuário dos serviços judiciários. Trata-se de estratégica típica do setor privado que requer novos valores e crenças nas mentes de servidores e gestores públicos, o que, por óbvio, não acontece de um dia para outro sem enfrentar resistências explícitas ou veladas. O objetivo do presente artigo é identificar como os servidores públicos percebem os valores e práticas características da cultura organizacional formada a partir da unificação. Metodologicamente, quanto ao objetivo, trata-se de um trabalho descritivo-exploratório em que são identificados o sistema de valores compartilhados pelos membros de um ofício unificado, e, quanto ao procedimento, é um estudo de caso, com abordagem quantitativa na aplicação de um questionário estruturado aos servidores e gestores, e, qualitativa na análise e discussão dos dados obtidos em face do referencial teórico dos fatores que criam e sustentam uma cultura organizacional. Os resultados demonstraram as características básicas da cultura vigente quanto à missão, valores, visão, inovação, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, foco em pessoas, foco em equipes, agressividade e estabilidade. Em termos de gestão de pessoas, os resultados podem orientar os gestores no alinhamento da cultura organização à estratégia da unificação de ofícios judiciais.

Palavras-chave: Cultura organizacional, Unificação de ofícios judiciais, Gestão de pessoas, Valores e práticas, Estudo de caso

Abstract/Resumen/Résumé

The strategy of the office unification models can be defined by the motto "produce more with less and better" with a focus on the user of judicial services. This is a typical private sector strategy that requires new values and beliefs in the minds of public employees and managers, which obviously does not happen overnight without facing explicit or veiled resistance. The objective of this article is to identify how public servants perceive the values and practices characteristic of the organizational culture formed from the unification. It is a descriptive-exploratory study in which the value system shared by the members of a unified office is identified. As for the procedure, it is a case study, with a quantitative approach in the application of a structured questionnaire to the public employees and managers, and qualitative in the analysis and discussion of the data obtained considering the theoretical

reference of the factors that create and sustain an organizational culture. The results demonstrated the basic characteristics of the prevailing culture regarding the mission, values, vision, innovation, attention to detail, results in orientation, focus on people, focus on teams, aggressiveness, and stability. In terms of people management, the results can guide managers in aligning the organizational culture to the strategy of the unification of judicial offices.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Organizational culture, Unification of judicial offices, People management, Values and practices, Case study

1 INTRODUÇÃO

Quando se trata de serviços públicos, a primeira imagem sedimentada no imaginário popular, embora sujeita à inegável equívoco, está associada à ineficiência, a perda de tempo e desperdício de recursos públicos.

Por outro lado, a estabilidade no emprego e o apego ao cumprimento de inúmeras normas, decretos, regulamentes, portarias, dentre outros aspectos administrativos afetam diretamente os comportamentos e valores compartilhados pelos servidores públicos.

Comodismo, passividade, desmotivação, insatisfação, intolerância, baixo desempenho, desapreço às pessoas, falta de comprometimento com resultados etc. são aspectos e traços característicos de alguns órgãos públicos, afetando um dos princípios norteadores da administração pública: a eficiência (C.F., 1988).

Neste contexto, para dar maior eficiência à gestão dos ofícios judiciais, o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (2014) introduziu a Unidade de Processamento Judicial (UPJ), conhecida como "Cartório do Futuro", que é um modelo organizacional resultante da unificação de três ou mais ofícios judiciais de idêntica competência para processamento e cumprimento das determinações judiciais (TJSP, 2021).

O fundamento do modelo de unificação é a de uma justiça mais célere, eficiente e eficaz, o que aproxima o modelo da gestão de organizações privadas. Embora sujeita a um cronograma, a introdução de um novo modelo de organização cartorária impõe valores e crenças nas mentes de gestores e servidores acostumados a décadas com o modelo burocrático, o que, por óbvio, não acontece de um dia para outro sem enfrentar resistências explícitas ou veladas.

A percepção geral subjetiva dos servidores quanto aos valores e práticas de uma organização tende a ser compartilhada de modo estável ao longo do tempo, e, por isso, mudar a cultura organizacional constitui o grande desafio aos gestores.

O objetivo do presente artigo é identificar como os servidores públicos percebem os valores e características da cultura organizacional formada a partir da unificação dos ofícios/cartórios: esse modelo de organização estimula a assunção de riscos? É avesso à inovação? É orientado a resultados? Facilita a comunicação? Tem foco em pessoas? Privilegia o trabalho em equipe? Possui direção e estratégias claras e objetivas? Enfatiza a estabilidade?

As respostas às essas indagações se referem à maneira pela qual os servidores percebem a cultura ou personalidade da organização em que trabalham (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011).

A base para a compreensão sobre como as coisas são feitas e como eles devem se comportar no âmbito da organização, decorre dos elementos distintivos da cultura organizacional, tais como artefatos, valores e pressupostos (HADDAD e PEDROSA, 2014, 2017b)

O resultado do trabalho indica que a cultura organizacional constitui uma variável interveniente no processo de mudança organizacional, e, dependendo de sua força, ela pode determinar o sucesso ou insucesso do modelo de unificação de ofícios/secretarias. Como destacam HADDAD e PEDROSA:

> Isto tem relevância porque a característica distintiva entre unidades judiciais, em termos de desempenho, que se mostra como poderoso fator que realça o ingrediente para o sucesso, é a cultura organizacional. É ela que permite às unidades responder de maneiras diferentes ao mesmo estímulo. (HADDAD e PEDROSA (2017b, p. 196)

Metodologicamente, quanto ao objetivo, trata-se de um trabalho descritivo-exploratório em que são identificados o sistema de valores compartilhados pelos membros de um ofício unificado, e, quanto procedimento, é um estudo de caso, com abordagem quantitativa na aplicação de um questionário estruturado aos servidores e gestores, e, qualitativa na análise e discussão dos dados obtidos em face do referencial teórico dos fatores que criam e sustentam uma cultura organizacional.

A presente pesquisa foi realizada na UPJ do Foro Regional III do Jabaquara da 1ª a 6ª Varas Cíveis da Comarca de São Paulo cuja instalação e funcionamento ocorreu em junho de 2017(TJSP, 2021).

Para o referencial teórico, foram realizadas leituras de bibliografia existente sobre cultura organizacional, documentos relativos ao modelo de unificação de serventia adotado pelo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP, 2021) e buscas nas bases de dados de acervo de plataformas virtuais[1].

Para melhor compreensão, o artigo foi organizado em três em seções, contendo a exposição ordenada do assunto. Após a introdução, a primeira seção apresenta o conceito e algumas características essenciais da cultura organizacional. A segunda seção apresenta a metodologia, o instrumento empregado para se atingir o objetivo e suas limitações. A terceira seção apresenta os resultados descritivos dos dados por meio dos quais foram discutidas e interpretadas as correlações entre as características da cultura dominante e as variáveis de sexo,

[1] Foram utilizadas plataformas como: Google Acadêmico, Heinonline, Academy of Management Journal, Scielo e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações.

tempo de casa, escolaridade, faixa etária e cargo dos participantes da amostra. Em seguida, as conclusões.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Embora haja diversos conceitos, "a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais" (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011, p. 501).

Trata-se de um conceito descritivo cujas características essenciais, independente das preferências individuais de cada pessoa, se manifestam por camadas contínuas que vão de um grau mais superficial ao profundo (GEERT, 1997). É a imagem da "cebola" (ou das camadas) que capturam a essência da cultura de uma organização, ou seja, o modo como as coisas são feitas em uma organização (DEAL E KENNEDY, 1982).

Segundo Haddad e Pedrosa (2017, p. 195), aproveitando-se deste conceito, a cultura organizacional pode ser concebida no âmbito do Judiciário "como as crenças e comportamentos que moldam a maneira de como as coisas são feitas pelas pessoas responsáveis por assegurar que os processos sejam resolvidos de forma justa e célere".

No mesmo sentido, destaca FIGUEIREDO (2014, p. 36):

> Em relação ao capital organizacional, nas organizações públicas merece destaque a cultura organizacional, que pode ser conceituada como o sistema de significados, conformado por valores, crenças, pressupostos, percepções, normas e padrões de comportamento não muito palpáveis e tampouco de serem observadas e apreendidas, embora vistas como óbvias, compartilhados pelos membros de uma organização, que lhes dá algum tipo de identidade coletiva (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 17). A cultura organizacional forma o núcleo de identidade de uma organização (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998) e "representa uma força subjacente, que move e configura as práticas organizacionais e mobiliza os seus membros para agir em direções" (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 17).

Embora extensa a literatura acadêmica sobre o tema, a partir do artigo de O´Reilly, Chatman e Caldwell (1991), foram elencadas algumas características informadoras da cultura organizacional: a inovação, a atenção aos detalhes, a orientação para os resultados, foco na pessoa, foco na equipe, a agressividade e a estabilidade.

A compreensão compartilhada entre os servidores de como são estimulados a inovar; assumir riscos; focar atenção às técnicas, normas de serviços e procedimentos; orientar-se mais às tarefas do que aos resultados efetivos; agir com espírito de equipe; ser competitivo ou agressivo; e, manter a estabilidade são características básicas que podem ser empregadas na

descrição da cultura organizacional de quaisquer organizações (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011).

Em processos de mudanças, tal como ocorre na unificação de ofícios/secretarias, a identificação dos valores compartilhados entre os servidores é essencial para orientar a conduta dos gestores, e, consequentemente, para o sucesso do próprio modelo.

Trata-se de um instrumento de gestão que contribui para o progresso do rearranjo estrutural focado na almejada eficiência e para a preservação da missão, valores e visão de futuro definidos pelo CNJ e por cada Tribunal em particular, mobilizando, dessa forma, a atuação coesa de seus integrantes frente aos estímulos internos e externos (HADDAD e PEDROSA, 2017).

Destaca-se que as características enumeradas têm por escopo a identificação da percepção comum mantidas pelos membros do "Cartório do Futuro" do Foro Regional III do Jabaquara.

Ainda que os participantes da amostra possuam diferentes formas de pensar, sentir e agir que foram moldadas ao longo dos anos e permanecem em contínua mudança, "é o aspecto do `valor compartilhado´ que torna a cultura organizacional um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento das pessoas (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011, p. 503)".

Como variável independente, restringiu-se a pesquisa aos valores caracterizadores da cultura dominante, sob pena de comprometer a compreensão do comportamento dos servidores na criação e sustentação da cultura organizacional, e, vice-versa, de sua influência sobre eles.

3 METODOLOGIA

Para identificar como os servidores da UPJ do Foro Regional III do Jabaquara da 1ª a 6ª Varas Cíveis da Comarca de São Paulo percebem os valores e características da cultura organizacional formada a partir da unificação dos ofícios/cartórios, foi elaborado *survey* de tipo autoaplicável, intitulado "Pesquisa sobre a cultura organizacional de uma Unidade de Processamento Judicial (UPJ)"[2].

[2]<<https://forms.office.com/Pages/AnalysisPage.aspx?AnalyzerToken=LTT8i3zsRhJ3OhoiBmwWFIW7Dfym3Tf7&id=LUKQNVmONkCSRdbt2MwPem1auOvg0zhFoSVvrDXOxAVUMEgyMDJTUEoyWU40R00wQjZUQzdGVkk2WC4u>>

Segundo Feferbaum e Queiroz (2019, p. 281), *survey* é uma entrevista estruturada na qual "o pesquisador envia os questionários para os possíveis respondentes, com todas as indicações de como as questões devem ser respondidas e quais são os prazos para a resposta".

No caso, foi criado um formulário eletrônico no Microsoft Forms (Anexo I), contendo uma breve explicação sobre os objetivos da pesquisa, sobre a instituição de ensino em que estava sendo realizada, sobre a garantia do sigilo e do anonimato.

O formulário (ANEXO I) possuía 5 perguntas sobre dados gerais do respondente (preservado o anonimato) e 25 perguntas estruturadas sobre as características básicas da cultura dominante: missão, valores, visão, inovação, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, foco em pessoas, foco em equipes, agressividade e estabilidade.

As respostas às perguntas foram estruturadas com base na escala de Likert – escala de cinco pontos, e, eram obrigatórias, de modo que o formulário não permitia o avanço para a próxima pergunta se a anterior não tivesse sido respondida.

Comparada às perguntas binárias "sim" e "não", a escala de Likert é um método de medição cujo objetivo é avaliar a opinião e as atitudes das pessoas (FEFERBAUM; QUEIROZ, 2019). Esse método permite medir a percepção dos servidores sobre os valores essenciais da cultura dominante vigente na organização em que estão inseridos.

Importante destacar as limitações do questionário.

Primeiro, o número de questões relacionados aos valores essenciais compartilhados pela maioria dos respondentes é limitado pelo referencial teórico adotado. Há uma extensa produção acadêmica que facilmente ultrapassaria o montante de 110 itens, conforme destacam O´Reilly, Chatman e Caldwell (1991), o que comprometeria a aplicação do questionário em prazo exíguo.

Segundo, as perguntas são restritas à percepção do entrevistado, desconsiderando aspectos psicológicos pessoais, o que pode refletir apenas em parte a realidade. Por se tratar de uma *survey,* não exaustiva de todos os tipos de valores (MORAIS, 2005), qualquer que seja a forma como se apresentam os apresentam os dados, os resumos dos números não devem ser reificados (EPSTEIN e KING, 2013).

Terceiro, o questionário não aborda os impactos decorrentes da redução do quadro funcional e da seleção de servidores públicos por meio de concurso público, variáveis essas que podem impactar na criação e sustentação da cultura organizacional então dominante. A cultura organizacional como variável independente ajuda a explicar o resultado, mas não dispensam as variáveis de controle (EPSTEIN e KING, 2013) que possam causar ou mesmo serem correlacionadas aos resultados obtidos.

O questionário foi encaminhado aos servidores da UPJ do Foro Regional III do Jabaquara da 1ª a 6ª Varas Cíveis da Comarca de São Paulo, por meio de *link,* no e-mail institucional e na plataforma Teams no dia 02 de dezembro de 2021 e permaneceu disponível para resposta até o dia 10 de dezembro de 2021.

O público-alvo era composto de 78 pessoas, sendo recebidas 68 respostas.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados descritivos dos dados, e, serão discutidas e interpretadas as correlações entre as características da cultura dominante compartilhada entre os servidores respondente e as variáveis de sexo, tempo de casa, escolaridade, faixa etária e cargo. Para o cálculo das porcentagens foi empregado Power BI Desktop, sendo arredondadas as casas decimais.

O grau de escolaridade dos respondentes é elevado: 37% possuem pós-graduação e 35% ensino superior completo. Quanto à faixa etária, grande parte possui mais de 31 anos, trabalha há mais de 10 anos no Tribunal de Justiça como escreventes (62%) ou assistentes (25%).

A maioria dos participantes é do gênero feminino (69%), possui ensino superior completo (38%) ou pós-gradução (40%) e exerce o cargo de escrevente (62%) ou assistente (23%).

Quanto ao primeiro nível da cultura organizacional, ocupado pela missão, valores e visão, a pesquisa demonstra um alinhamento dos sentimentos e crenças dos respondentes com aqueles descritas no Planejamento Estratégico (PE) do TJSP, que compreende o período de 2021 a 2026 (Resolução nº 845/20).

No âmbito do judiciário estadual, a maioria concorda totalmente (59%) que a missão do TJSP faz o seu trabalho importante; no exercício da função, compartilha dos mesmos valores (78%); e, está alinhada com a visão de futuro do tribunal (59%). Uma minoria discorda (3%) ou é neutro (4%) quanto à visão de futuro do TJSP ser reconhecido como um Tribunal moderno, célere e diferenciado.

A significativa concordância dos servidores com a missão, valores e visão de futuro do TJSP identifica a existência de uma cultura forte.

Segundo Rosenthal e Masarech (2003), se a maioria dos colaboradores compartilham de forma ampla das mesmas opiniões sobre a missão, valores e visão da organização, pode-se dizer que há uma cultura forte.

Quanto maior a aceitação dos valores essenciais definidos pela própria instituição, maior será o comprometimento com eles, e, por consequência, mais forte será a influência da cultura sobre as crenças, atitudes e comportamento de seus colaboradores.

O grau de comprometimento com os valores, missão e visão definidos pelo Tribunal relaciona-se às percepções que os colaboradores têm em face da organização, do que se espera deles e do ambiente de trabalho (HADDAD e PEDROSA, 2019), e, esse sentimento geral sobre o que é importante ou sobre como as coisas andam, acaba por moldar seu comportamento.

Cultura forte é um instrumento poderoso de gestão, pois orienta e molda o comportamento das pessoas.

É uma cultura forte que demonstra o elevado grau de concordância sobre o que o Poder Judiciário representa. Esses dados iniciais indicam que a missão, os valores e a visão de futuro do TJSP contribuem para a existência de um bom ambiente de trabalho, pois 72% dos respondentes (29%, concordaram totalmente e 43%, concordam) recomendariam o Tribunal de Justiça como um ótimo lugar para trabalhar.

Outro aspecto da pesquisa demonstra que há uma influência da cultura organizacional na motivação/prazer dos respondentes em trabalhar na organização: 38% concordam e 35% concordam totalmente que se sentem motivados/prazer em trabalhar no TJSP.

Todavia, 6% dos respondem discordam e 21% assumem a posição de neutralidade quanto à motivação/prazer, sentimentos predominantes entre o gênero feminino (19%, neutro e 6%, discordo), escreventes (13%, neutro), com pós-graduação (6%, discordo) e com tempo de casa de 2 a 25 anos.

A neutralidade (21%) e a discordância (6%) somadas apontam reflexos da cultura organizacional sobre o clima organizacional, pois satisfação, motivação, envolvimento e comprometimento com o trabalho são percepções decorrentes do clima organizacional.

Segundo FIGUEIREDO (2014, p. 37):

> Relacionada à cultura organizacional, está o clima organizacional, que pode ser conceituado como "a forma visível de manifestação de cultura que, por sua vez, é constituída de três elementos: preceitos, tecnologia e caráter. O clima organizacional influencia o comportamento dos membros da organização, podendo afetar os seus níveis de motivação no trabalho; refere-se à percepção que as pessoas tem da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos à organização". Em suma, é o atributo da organização na percepção de seus participantes (KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010, p. 41-42).

HADDAD e PEDROSA (2019, p. 197) destacam que "a compreensão da relação entre a cultura organizacional, que é mais ampla e de mais lenta transformação, e o clima

organizacional, com caráter mais restrito e fácil alteração, é essencial para orientar as condutas dos líderes".

No âmbito das organizações, "o clima organizacional pode ser modificado e influenciado pelo gestor, desde que consiga, antes de mais nada, identificar como anda a percepção da equipe quanto à organização em que trabalham" (HADDAD e PEDROSA, 2019, p. 197).

A neutralidade e a discordância externadas por mais de um quarto dos respondentes quanto à motivação/prazer em trabalhar indicam a necessidade da atuação dos gestores na melhoria do clima organizacional, eis que um clima positivo e compartilhado por todos é um dos fatores mais importantes para se alcançar os objetivos da organização.

Quanto ao grau de inovação que se espera dos servidores do Cartório do Futuro (TJSP, 2021), a amostra evidencia que os participantes são estimulados a desenvolver ideias novas e originais. Embora se trate de uma organização burocrática em que, em termos estruturais, há um elevado grau de padronização, divisão e agrupamento de tarefas em equipes (TJSP, 2021), 41% concordam e 25% concordam totalmente que são estimulados a desenvolver ideais novas e originais, sobressaindo esse valor junto aos escreventes (28%, concordam e 10%, concordam totalmente), com idade superior a 41 anos e ensino superior completo e pós-graduação.

Destaca-se que a porcentagem daqueles que assumiram a posição de neutralidade (22%) e discordam (12%) do estímulo à inovação, se aproxima muito das mesmas porcentagens daqueles que não se sentem estimulados a olhar o mundo de maneira diferente: 21% neutro e 9% discordam.

Para essa parcela da amostra, a cultura organizacional vigente não encoraja atitudes criativas nem os orienta a ver o mundo de maneira diferente. Tal dado constitui outro desafio aos seus gestores, uma vez que rearranjos organizacionais devem ser baseados no desenvolvimento e aprimoramento de habilidades e competências.

Neste contexto, segundo Barbieri apud Figueiredo (2014, p. 148), "a organização deve incentivar seus colaboradores a abrirem suas mentes e recorrer à força da parceria nas organizações, assim como através delas". O autor sugere sejam dados incentivos quando as pessoas utilizam conhecimentos e habilidades em prol da organização.

Quanto ao espírito de equipe no nível organizacional, 49% concordam e 24% concordam totalmente que as atividades de trabalho em equipes são mais valorizadas, enquanto 7% discordam e 21% assumiram uma posição neutra.

Os dados expressam que a percepção predominante é o de que a soma das partes individuais é mais importante do que a atuação individual de algum integrante.

Somando-se concordo e concordo totalmente, há uma predominância da valorização do trabalho em equipe junto ao público feminino (46%) do que ao masculino (27%) e aos escreventes (39%).

Nota-se a discordância (7%) junto aos maiores de 41 anos e com maior escolaridade (pós-graduação e superior completo).

O espírito de equipe, como valor compartilhado, gera confiança entre as equipes, pois 54% concordam e 16% concordam totalmente que existe confiança entre as pessoas.

Contudo, quanto à impessoalidade nas relações, não há certeza quanto à mistura entre trabalhado e amizade.

Para 29% dos respondentes, na organização não se misturam trabalho e amizade, enquanto para 28% trabalho e amizade se misturam. A neutralidade de 31% não permite extrair uma tendência precisa.

Quanto ao grau em que os colegas e líderes levam em consideração as condições pessoais de seus integrantes dentro da organização, 51% concordam e 22% concordam totalmente que seus colegas são sensíveis aos seus problemas e necessidades pessoais, e, 49% concordam totalmente e 34% concordam que seu(sua) gestor(a)/juiz(a) se importa dela/dele como pessoa ou profissional, conforme gráficos abaixo.

A sensibilidade aos problemas e necessidade pessoais, compartilhada de um modo geral entre seus integrantes, contribuem para a criação e sustentação de uma cultura organizacional em que preocupações sobre a vida pessoal podem ser externadas.

As ações dos gestores e juízes, por suas palavras e maneira de se importar com seus colaboradores, se difundem na organização e produzem efeitos positivos nos valores e comportamentos compartilhados pelos servidores, tais como, autonomia, liberdade, assunção de riscos, etc.

No âmbito das organizações judiciais, segundo FIGUEIREDO:

> | liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão de futuro baseada em um conjunto em um conjunto de ideais e princípios| (FIGUEIREDO, 2014, p. 152).

Embora haja fatores burocratizantes inerentes à estrutura organizacional da unidade judicial unificada, os dados indicam a prevalência de uma cultura organizacional pautada em boas lideranças que conhecem e compreendem seus integrantes, e, coletivamente, buscam as formas melhores de alcançar a missão, valores e futuros da instituição.

Esses achados da pesquisa abrangem o foco na pessoa, ou seja, aos efeitos dos resultados sobre o corpo funcional.

O foco na pessoa tem um grande impacto na cultura organizacional. Conforme aponta FIGUEIREDO:

> São as pessoas da organização que formam o corpo funcional e "contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados, incluindo resultado nos negócios ou qualquer que seja a atividade-fim da organização. E esse é o chamado capital humano que serve de combustível e faz a máquina (organização) andar e chegar ao destino". Em suma, "as pessoas são peças-chave na busca pelo sucesso organizacional (FIGUEIREDO, 2014, p. 152)

Quanto à essa característica, 39% concordam e 21% concordam totalmente que na unidade judiciária, investe-se na satisfação dos servidores para eles prestem um bom atendimento aos usuários.

Contudo, 3% discordam totalmente, 10% discordam, e, 27% assumiram a neutralidade, sendo mais mal avaliada entre assistentes com pós-graduação, conforme gráfico abaixo.

Um dos fortes efeitos da cultura organizacional está ligada à crença compartilhada sobre o crescimento pessoal.

Os dados da pesquisa indicam que 46% concordam e 40% concordam totalmente que o trabalho contribui para o crescimento pessoal, e, que 43% concordam e 22% concordam totalmente que se sentem capazes de atingir o seu potencial máximo no TJSP.

Embora a avaliação seja favorável para mais da metade, 15% dos respondentes não se sentem capazes de atingir o seu potencial máximo no TJSP. A avaliação desfavorável é demonstrada principalmente pelo público feminino (13%, discorda e 3%, discorda totalmente), exerce o cargo de assistente ou escrevente, possui mais de 26 anos e tem pós-graduação (10%).

Para 19% dos respondentes, somatória do discordo e discordo totalmente, a cultura organizacional parece não propiciar o atendimento da mais elevada necessidade humana: a autorrealização.

De acordo com a pirâmide de Maslow (2017), as necessidades de autorrealização são as mais nobres e estão no topo da pirâmide.

Ao aplicar a teoria de Maslow nos dados da amostra, uma maior participação nos planos e resultados da unidade judiciária e um incentivo a soluções e ideias que modifiquem a moral dos gestores e servidores de forma coletiva, parecem oportunos para se atingir o topo da pirâmide.

“Cada pessoa é peça essencial no desenvolvimento da prestação jurisdicional. Caso isso não aconteça, mesmo que sejam oferecidos benefícios materiais, os servidores ainda se sentirão frustrados e longe estarão da autorrealização” (HADDAD e PEDROSA, 2019).

Quanto ao grau competitividade e agressividade, abertura a questionamentos e tratamento igualitário, 57% discordaram que pessoas agressivas e competitivas possuem vantagem na unidade judiciária; 46% concordam que a unidade é aberta a questionamentos, e, 56% concordam que todos os servidores são tratados da mesma forma na unidade judiciária.

Como aponta FIGUEIREDO:

> Em muitas organizações públicas há individualismo excessivo, resistência em compartilhar conhecimento, dificuldade de trabalho em grupo, competições exacerbadas por cargos e funções, além de fatores burocratizantes inerentes a essas organizações, ainda que modeladas em ritos, formas e legalidades nem sempre imprescindíveis ao múnus público e que nem sempre agregam valor ao produto ou serviço. A proteção da posição funcional ainda é uma realidade em muitas organizações, especialmente quando não há um plano de cargos e carreiras estruturados e alguns cargos ou funções se tornam disputados por agregarem maior importância, reconhecimento, poder, retorno financeiro ou todos esses fatores em conjunto. (FIGUEIREDO, 2014, p. 152)

No âmbito da unidade judiciária investigada, recusa à questionamentos, tratamento desigual, agressividade e competição internas que geram desgastes e contribuem para a perda de energia, baixa qualidade e produtividade, morosidade do processo decisório e perda de criatividade parecem não caracterizar a cultura organizacional.

Quanto à orientação para resultados, os dados não são suficientemente conclusivos quanto ao foco prevalente no resultado.

Quando indagados se seus colegas acreditam que “o resultado é o que conta”, 47% dos respondentes assumiram a posição de neutralidade, havendo uma diferença de três pontos percentuais entre aqueles que concordam (16%) e daqueles que discordam (13%) da prevalência dos resultados. Coincidentemente a diferença de três pontos também está presente entre aqueles que concordam totalmente (5%) e aqueles que discordam totalmente (2%).

Aqui reside um problema da escala de Likert a qual não deve ser considerada como uma escala de intervalos. Como não foi calculada a moda, o significado da neutralidade, em termos absolutos na presente pesquisa, indica que os respondentes não estão seguros ou não quiseram se manifestar quanto à prevalência do resultado ou foco nas tarefas no âmbito da unidade unificada.

A quebra do paradigma do modelo burocrático de administração perpassa pela consolidação da cultura focada em resultados. O gestor público tem o desafio de trabalhar os

recursos materiais e intelectuais de seus colaboradores na busca de resultados (FIGUEIREDO, 2014). No âmbito do Poder Judiciário, o espaço constitucional demarcados pelos princípios da administração pública (CF, 1988) constituem fatores complicadores e, às vezes, dificultam a implementação de mudanças que se reputam necessárias.

Contudo, quando indagados se a unidade persegue a excelência dos serviços como forma de satisfazer os usuários, 36% dos participantes responderam que concordam e 17% que concordam totalmente, enquanto 12% assumiram a neutralidade e 3% discordaram.

As respostas indicam que a cultura organizacional está focada na qualidade dos serviços prestados ao usuário.

Esse aspecto é claramente favorável à organização, pois a gestão pela qualidade total como o rumo a ser seguido pelas organizações públicas em busca da melhoria é o que se espera dos novos modelos de organização de ofícios/secretarias.

Do ponto de vista dos servidores, a excelência dos serviços como forma de satisfazer os usuários é um aspecto positivo porque diz claramente como os integrantes da organização devem fazer as coisas e o que é importante.

Quanto à estabilidade e ao grau de estresse, os dados não são conclusivos, pois 43% assumiram a posição neutra, quando indagados se seus colegas preferem a estabilidade à mudança. Apenas 7% concordam totalmente e 28% concordam que há preferência pela estabilidade, enquanto 21% discordam e 1% discorda totalmente da preferência pela mudança. O trabalho causa uma quantidade excessiva de estresse para 34% dos respondentes, enquanto 26% discordam, e, 29% assumiram a neutralidade. A diferença é de dois pontos percentuais entre os que discordam totalmente (4%) e concordo totalmente (6%).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No processo de mudança organizacional, o maior desafio é a implementação e sustentação de uma cultura organizacional pautada em um elevado padrão de valores e comportamentos compartilhados pelos seus integrantes e voltada para a eficiência no serviço público.

Esse tipo de cultura forte adota uma perspectiva de longo prazo, redimensionando o papel dos servidores públicos e dos gestores de forma equilibrada e atenta à busca da excelência do serviço público em um novo paradigma organizacional.

Como visto, cultura é um conceito que comporta um diversas definições. Talvez melhor do que conceituar, seja a identificar as suas características essenciais, ainda que reduzidas para elaboração do presente trabalho.

A aplicação da *survey* foi o instrumento utilizado para identificar e compreender como os servidores públicos percebem os valores e características da cultura organizacional formada a partir da unificação dos ofícios/cartórios, a fim de contribuir para melhoria da atuação dos gestores e da estratégia adotada.

Após a apresentação, análise e discussão dos dados, as conclusões aqui expostas se referem às percepções da população da pesquisa sobre as características básicas da cultura dominante: missão, valores, visão, inovação, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, foco em pessoas, foco em equipes, agressividade e estabilidade.

Os dados indicam a existência de uma cultura forte cujos valores compartilhados pela maioria dos membros da organização estão alinhados à missão, aos valores e à visão de futuro do TJSP. Esse alto grau de alinhamento contribui para a criação de um clima interno de alto controle comportamental, fundamental para se atingir os objetivos e metas da instituição.

Constata-se uma percepção positiva de seus integrantes quanto à motivação/prazer, o que evidencia a existência de um clima organizacional positivo. Contudo, a neutralidade e a discordância externadas por mais de um quarto dos respondentes parecem indicar a necessidade da atuação dos gestores na melhoria do clima organizacional.

Quanto ao grau de inovação, a amostra indica que os participantes são estimulados a desenvolver ideias novas e originais. Contudo, parcela da amostra pensa o contrário. Tal dado constitui outro desafio aos seus gestores, uma vez que rearranjos organizacionais devem ser baseados no desenvolvimento e aprimoramento de habilidades e competências.

A percepção predominante quanto ao espírito de equipe, é o de que a soma das partes individuais é mais importante do que a atuação individual de algum integrante. O espírito de equipe, como valor compartilhado, parece gerar confiança entre as pessoas.

Quanto à impessoalidade nas relações, não há certeza quanto à mistura entre trabalhado e amizade. Contudo, no âmbito das relações interpessoais, as ações dos gestores e juízes e a sensibilidade aos problemas e necessidade pessoais, percepção compartilhada de um modo geral entre seus integrantes, contribuem para a criação e sustentação de uma cultura organizacional em que preocupações sobre a vida pessoal podem ser externadas.

Quanto à crença ligada ao crescimento pessoal, embora a amostra seja favorável à autorrealização, ao aplicar a teoria de Maslow nos dados da amostra, se revelam oportunas uma

maior participação nos planos e resultados da unidade judiciária e um incentivo a soluções e ideias que modifiquem a moral de seus integrantes de forma coletiva.

No âmbito da unidade judiciária investigada, a recusa à questionamentos, o tratamento desigual, a agressividade e competição internas parecem não caracterizar a cultura organizacional.

Quanto à orientação para resultados, o apego à estabilidade e ao grau de estresse, os dados não são suficientemente conclusivos, embora as respostas pareçam indicar que a cultura organizacional está focada na qualidade dos serviços prestados ao usuário.

Esse último aspecto é claramente favorável à organização, pois a gestão pela qualidade total como o rumo a ser seguido pelas organizações públicas em busca da melhoria é o que se espera dos novos modelos de organização de ofícios/secretarias.

Ao concluir o presente trabalho, consta-se que algumas características da cultura organização da unidade estudada não foram totalmente conclusivos, razão pela qual se recomenda a realização de novas pesquisas que ampliem e, certamente, complementarão o presente artigo.

6 REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília. DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em 09/10/2021.

DEAL, Terrence E., KENNEY, Allan A. **Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life.** Addison-Weley, 1982.

EPSTEIN, Lee; KING, Gary. **Pesquisa empírica em direito–as regras de inferência** [livro eletrônico]. Coleção acadêmica livre. Vários tradutores. São Paulo: Direito GV, 2013.

FEFERBAUM, M.; QUEIROZ, R. M. R. **Metodologia da pesquisa em Direito: técnicas e abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses**. Saraiva, 2º. ed,, 2019, p. 280.

FIGUEIREDO, Luíza Vieira Sá. **Gestão em Poder Judiciário: administração pública e gestão de pessoas.** Curitiba: Editora CRV, 2014.

HOFSTEDE, Geert. **Cultura e organizações**. Lisbora: Edições Sílabo, 1997.

HADDAD, C. H. B.; PEDROSA, L.. **Administração judicial aplicada**. 1ª. ed. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 2014.

_____. **Manual de Administração Judicial enfoque conceitual**. Vol. 1. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017.

_____. **Manual de Administração Judicial enfoque prático**. Vol. 2. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017.

MASLOW, Abraham H. **A theory of human motivation**. Oregon: Rough Draft Printing, 2013, p. 10-11.

MORAIS, Carlos. **Escalas de medida, estatística descritiva e inferência estatística**. 2005. Bibliotecadigital.ipb.pt. Disponível em <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/7325/1/estdescr.pdf>. Acesso em 11/12/2021.

O'REILLY III, Charles A.; CHATMAN, Jennifer; CALDWELL, David F. **People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit**. Academy of management journal, v. 34, n. 3, p. 487-516, 1991.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14ª. ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2011.

ROSENTHAL, Jeff; MASARECH, Mary Ann. **High-performance cultures: How values can drive business results**. Journal of Organizational Excellence, v. 22, n. 2, p. 3-18, 2003.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Cartório do Futuro**. São Paulo, 2021. Disponível em <https://www.tjsp.jus.br/CartorioDoFuturo>. Acesso em 09/10/2021.

_____. **Cartório do Futuro**. São Paulo, 2021. Disponível em https://www.tjsp.jus.br/Download/CartorioDoFuturo/Pdf/Informacoesadicionais.pdf. Acesso em 09/10/2021.

_____. **Provimento conjunto n. 15/2017 dispõe sobre o fluxo de trabalho da Unidade de Processamento Judicial (UPJ) – 01ª a 06ª Varas Cíveis do Foro Regional III – Jabaquara, da Comarca da Capital**. São Paulo, 2017. Disponível em https://dje.tjsp.jus.br/cdje/consultaSimples.do?cdVolume=11&nuDiario=2357&cdCaderno=10&nuSeqpagina=2. Acesso em 10/10/2021.

_____. **Provimento conjunto n. 16/2017 dispõe sobre a implantação da Unidade de Processamento Judicial (UPJ) – 01ª a 06ª Varas Cíveis do Foro Regional III – Jabaquara, da Comarca da Capital**. São Paulo, 2017. Disponível em https://dje.tjsp.jus.br/cdje/consultaSimples.do?cdVolume=11&nuDiario=2358&cdCaderno=10&nuSeqpagina=1. Acesso em 10/10/2021.

ANEXO I

Pesquisa sobre a cultura organizacional de uma Unidade de Processamento Judicial (UPJ)

Convido o(a) Sr(a) para participar como voluntário(a) da presente pesquisa destinada à produção de artigo final da disciplina (XXX), cursada na (XXX) cujo tema será a cultura organizacional vigente no modelo organizacional de unificação de ofícios/secretarias.
Criar uma organização poderosa e engajada requer o básico: ouvir as pessoas, perguntar mais, pedir opinião, independente de hierarquia ou nível de conhecimento, função ou tempo de casa.
O objetivo da pesquisa é investigar as percepções dos servidores públicos e gestores sobre os valores ou a cultura organizacional vigente em sua organização. Não é um teste com respostas certas ou erradas.
A sua participação como servidor(a)/gestor(a) de uma das Unidades de Processamento Judicial (UPJ) do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo é de grande importância, vez que este é o maior tribunal estadual e possui relevância ímpar no cenário nacional. Por isso, responda de forma honesta e sincera como você vê a sua organização. As respostas para essas perguntas são importantes para a introdução de melhorias.
A missão, valores e objetivo estão descritas no Planejamento Estratégico (PE) do TJSP, que compreende o período de 2021 a 2026 (Resolução nº 845/20).
Sua privacidade será respeitada, ou seja, seu nome ou qualquer dado ou elemento que possa, de qualquer forma, o(a) identificar será mantido em absoluto sigilo.

1. Qual o seu sexo?
2. Há quanto tempo você trabalha no Tribunal de Justiça?
3. Qual é a sua escolaridade?
4. Qual é a sua faixa etária?
5. Qual o seu cargo?
6. A missão do Tribunal de Justiça faz meu trabalho importante.
7. No exercício de minha função, compartilho dos mesmos valores do Tribunal de Justiça.
8. Estou alinhado com a visão de futuro do Tribunal de Justiça.
9. O trabalho em equipe é valorizado nesta organização.
10. Existe confiança entre as pessoas.
11. Aqui não se misturam trabalho e amizade

12. Recomendaria o Tribunal de Justiça como um ótimo lugar para trabalhar.
13. Sinto-me motivado/prazer em trabalhar no TJSP
14. Sou estimulado a desenvolver ideias novas e originais.
15. Meu trabalho contribui para o meu crescimento pessoal.
16. Sinto-me estimulado a olhar o mundo de uma maneira diferente.
17. A minha unidade judiciária é aberta a questionamentos.
18. ou advertido ou punido quando minhas tarefas não são entregues no prazo.
19. Os meus colegas acreditam que "o resultado final é o que conta".
20. Os meus colegas são sensíveis aos meus problemas e necessidades pessoais.
21. A avaliação do meu trabalho depende do quanto eu trabalho bem com meus colegas.
22. Os meus colegas preferem a estabilidade à mudança.
23. Na minha unidade judiciária, todos os servidores são tratados da mesma forma.
24. Pessoas agressivas e competitivas possuem vantagem na minha unidade judiciária.
25. Sinto-me capaz de atingir meu potencial máximo no TJSP.
26. Na minha unidade judiciária, persegue-se a excelência dos serviços como forma de satisfazer os usuários.
27. Meus colegas de equipe estão comprometidos em realizar um trabalho de qualidade.
28. Na minha unidade judiciária, investe-se na satisfação dos servidores para eles prestem um bom atendimento aos usuários.
29. Meu(minha) gestor(a)/juiz(a) se importa comigo como pessoa ou profissional.
30. O meu trabalho causa uma quantidade excessiva de estresse.