

Produtividade em Unidades da Justiça do Trabalho: Uma Análise A Partir de Configurações de Poder e Estilos de Liderança

Desempenho em Organizações da Justiça

Thiago Rodrigues Reis (Universidade Federal do Pará, UFPA)

RESUMO

O estudo buscou analisar se unidades da Justiça do Trabalho no Brasil, quando agrupadas por níveis de produtividade, se diferenciam tendo como referência variáveis do comportamento organizacional. Utilizando investigação quantitativa de corte transversal e correlacional, as variáveis do comportamento organizacional denominadas como estilos de liderança e configurações de poder foram levantadas com base na percepção de servidores públicos, e a variável produtividade foi obtida por meio de um índice de alcance de metas. Os resultados da investigação demonstraram que as configurações do poder mais percebidas foram aquelas que caracterizam ambientes com forte ideologia organizacional e busca contínua por aumento ou manutenção de autonomia funcional. Já os líderes das unidades estudadas foram caracterizados como focados mais no relacionamento com seus liderados. Quando associadas as variáveis do comportamento organizacional com os resultados de produtividade, as diferenças entre as unidades foram sutis, contudo relevantes impressões dos ambientes organizacionais estudados foram demonstradas, servindo de referência para a formulação de políticas institucionais focadas no comportamento organizacional.

Palavras-Chave: Comportamento Organizacional, Produtividade, Liderança, Poder.

Introdução

No serviço público brasileiro tem sido corriqueira a tentativa da aplicação de conceitos gerenciais oriundos do ambiente dos negócios privados. Nesse contexto de *gerencialismo* e consubstanciando essa tendência, um dos pilares da reforma administrativa promovida na Administração Pública do Brasil na década de 1990, dirigida pelo extinto Ministério da Reforma do Aparelho do Estado (MARE), foi a inclusão no texto constitucional do princípio da eficiência, que se traduz como a necessidade da administração pública em atender as demandas da sociedade com presteza, racionalidade e qualidade (Bresser-Pereira, 2000).

Em consonância com essa constante busca por maior eficiência, a gestão de desempenho passou a ser tema central após a reforma da gestão pública brasileira iniciada no começo do século XXI, havendo mudança no foco de atenção: passou-se da busca pela estrita obediência a regras e regulamentos, o que caracteriza a *burocracia*, para o desenho de metas e uso de informações sobre o desempenho, características centrais do *gerencialismo* (Dias e Borges, 2015).

Nesse contexto de mudança de foco no perfil da gestão pública, estudos vêm demonstrando que a implantação da gestão do desempenho pode propiciar às organizações públicas maiores chances de alcance de objetivos, oferta de melhores serviços e melhora em eficiência global, a

REALIZAÇÃO



exemplo da pesquisa conduzida por Dias e Borges (2015) que investigou o impacto do estilo de liderança transformacional na obtenção de melhores resultados de desempenho por meio da aplicação de um *survey* no poder executivo do estado de Minas Gerais envolvendo 315 servidores em 82 unidades organizacionais.

No que tange ao Poder Judiciário Nacional (PJM), seguindo a tendência reformista iniciada na década de 1990, em 2004 foi realizada a chamada *Reforma do Judiciário*, onde estruturas e competências dos órgãos judiciais brasileiros foram revistas, modificadas e ampliadas. Seguindo essa onda reformista, a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é tida como o marco temporal mais relevante para a implantação de práticas gerenciais na administração judiciária do Brasil, numa busca cada vez maior por eficácia e eficiência da atuação jurisdicional dos Tribunais brasileiros (Mendes, 2009).

Diante desse cenário de mudanças organizacionais, levando-se em consideração que as organizações são compostas por pessoas e partindo-se do pressuposto de que essas pessoas precisam interagir para gerar os resultados esperados, verifica-se que tal interação pode ser impactada por fatores que geram ou dificultam a coesão entre indivíduos, entre grupos e entre esses e a organização (Robbins, 2006). Para melhor entender essa interação, o comportamento das pessoas nas organizações surge como um campo de estudo que busca investigar indivíduos, grupos e a estrutura organizacional com o propósito de se utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia e a eficiência das organizações; as teorias do comportamento organizacional se preocupam, portanto, em estudar como pessoas atuam nas organizações e como o comportamento contribui para o desempenho organizacional, com o propósito de, sistematicamente, utilizar esse arcabouço teórico para melhorar os resultados (Robbins, 2006).

Um dos focos de estudos do comportamento organizacional tem sido a produtividade, onde se busca identificar quais fatores influenciam direta ou indiretamente a eficácia e a eficiência dos indivíduos, dos grupos e da organização como um todo; a produtividade, então, pode ser de certa forma conceituada como a medida que permite dizer se uma organização atinge seus objetivos, implicando tanto uma preocupação com a eficácia quanto com a eficiência (Robbins, 2006). Ainda de acordo com Robbins (2006), quatro fatores contextuais apresentam relação significativa com o desempenho e a produtividade das equipes: recursos adequados, liderança eficaz, clima de confiança e sistemas de avaliação de desempenho. Entretanto, a capacidade do líder em influenciar o grupo ou equipe de trabalho pode ser afetada pelo comportamento dos outros membros do grupo, haja vista a liderança ser desenvolvida como uma relação entre líderes e liderados, sendo ainda mediada pela situação (Wagner e Hollenbeck, 2012).

Para entender em que situação a liderança é exercida, necessário se faz caracterizar o ambiente onde o fenômeno da liderança ocorre. Um modo de se caracterizar esse ambiente, de formar e identificar fatores grupais e organizacionais que podem influenciar a produtividade e contribuir para o exercício de estilos de liderança, se dá pela caracterização das relações de poder existentes nos grupos e nas organizações. Essas relações, a depender de como se desenvolvem, podem transformar o ambiente organizacional em uma arena política, onde são praticados jogos políticos que podem vir a causar desalinhamento entre objetivos pessoais e organizacionais (Mintzberg, 1983). Outro impacto possível é a resistência dos colaboradores em melhorar o desempenho como uma das consequências de relações de poder conturbadas, haja vista a possibilidade dessas relações afetarem a performance institucional (Yang e Modell, 2013).

REALIZAÇÃO



Fundamentação Teórica

Liderança

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

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

A liderança ocorre ainda quando alguém procura utilizar de *influência* para orientar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade, sendo a influência então considerada condição crucial à liderança (Hersey e Blanchard, 1986). A origem dessa influência pode ser formal, como aquela conferida pelo cargo que o líder ocupa na organização, porém isso não atesta a capacidade de liderar de forma eficaz; exemplo disso é que a liderança informal, que emerge fora da estrutura formal da organização, pode exercer influência até mais importante (Robbins, 2006).

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

Buscando definir o conceito de liderança, diversas linhas de raciocínio são utilizadas, sendo as mais comuns aquelas que adotaram como ponto de vista a personalidade, que definem liderança como ato ou comportamento promotor de mudanças nos grupos, que relacionam liderança com as relações de poder existentes entre líder e liderados, e ainda aquelas que definem liderança como um processo transformacional para influenciar seguidores a realizar mais do que se espera deles (Northouse, 2013). A definição de liderança pode variar de acordo com o campo de estudo que se utiliza do conceito, tendo sido ora concebida como centro no *processo grupal*, ora como uma questão de *traços de personalidade*, também como *exercício de influência e de persuasão*, como resultado da utilização de determinados *comportamentos*, como uma *relação de hierarquia e poder*, como uma *ferramenta* para se atingir metas, como um esforço para a *interação*, como o exercício de um *papel diferenciado*, como a *iniciação de uma estrutura organizacional*, e as possíveis combinações dessas definições (Bass, 1990). Conclui-se, então, que as definições apresentadas levam à compreensão de que a liderança é um fenômeno

REALIZAÇÃO



complexo e multidimensional, que pode sofrer influência de determinadas situações e de seus condicionantes (Bendassolli, Magalhães, e Malvezzi, 2014).

Poder Organizacional

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

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

Entende-se ainda que o exercício do poder nas organizações é inerente à função gerencial, pois tal função trata de induzir pessoas a agirem de acordo com determinadas expectativas. Visto por este ângulo, quem gerencia o faz influenciando o comportamento de outras pessoas, portanto exercendo algum poder, seja formal, derivado do cargo que ocupa, seja motivado pela sua capacidade pessoal, ou ambos (Dias, 2016).

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

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

Na configuração *autocracia*, o poder é centrado na cúpula da organização que dá o tom da dinâmica organizacional e maximiza as metas que devem ser perseguidas. Já na configuração

REALIZAÇÃO



instrumento o poder é dos influenciadores dominantes que estão fora da organização, para os quais a organização serve de instrumento para o alcance dos seus objetivos. No que tange à configuração *missionária*, o poder é da ideologia que direciona as ações organizacionais e favorece uma forte identificação dos seus membros com as metas e objetivos ideológicos de servir aos que precisam. O que caracteriza a configuração *sistema autônomo* é o poder sendo da própria organização, cujos membros fazem seu controle com um sistema de metas claramente operacionalizado e sem metas impostas de fora da organização. Na configuração *meritocracia* o poder é dos especialistas, que são o coração do sistema organizacional. Por fim, na configuração *arena política* o poder é difuso e disperso pelos diferentes grupos que estão dentro e fora da organização, havendo aumento considerável da atividade política, com diminuição das forças de integração (Paz e Neiva, 2014).

Produtividade

A produtividade no âmbito das organizações tem sido foco de interesse desde os primórdios das teorias dos estudos organizacionais. Tomando como referência o arcabouço teórico da ciência da Administração, por exemplo, a produtividade já era tratada na chamada *Escola Clássica*, cujos expoentes Frederick Taylor e Henry Fayol tinham como foco de pesquisa a análise do funcionamento das indústrias para determinar a melhor forma de se atingir produtividade elevada, fazendo analogia das organizações como máquinas ou engrenagens. Em seguida a essa fase mecanicista da teoria administrativa, a fase comportamental da teoria administrativa começou a busca pela compreensão das razões de cunho emocional e motivacional que levavam os empregados a produzir e cooperar, destacando-se o estudo denominado *Experiência de Hawthorne*, conduzido por Elton Mayo, onde aspectos sobre o comportamento individual e grupal foram levantados para avaliar os fatores que levavam ao aumento ou à diminuição da produção em determinadas condições envolvendo fatores ambientais e relacionais (Etzioni, 1984).

Sendo então o alcance de objetivos um dos focos de atenção das organizações, o termo *produtividade* pode ser resumido como o nível de eficácia e eficiência que uma organização apresenta no alcance desses objetivos, sendo esta considerada produtiva quando consegue atingir seus objetivos de maneira correta e com o menor desperdício de recursos quanto possível, implicando a produtividade em medidas de eficácia e de eficiência (Robbins, 2006). Acrescenta-se, ainda, que essa eficácia e eficiência necessitam de medidas objetivas para que informações gerenciais sejam geradas e subsidiem decisões no âmbito das organizações, formando um sistema de indicadores e de metas (Kaplan; Norton, 1997).

Contudo, a simples existência de dados quantitativos de desempenho acaba por não revelar aspectos do comportamento humano na consecução dos objetivos organizacionais; tais dados brutos fornecem parâmetros para mensuração do resultado organizacional, porém a preocupação com a produtividade também passa pelo entendimento da forma como os colaboradores podem ser levados a produzir melhor (Reis Neto, Couto, e Gonçalves, 2011).

Uma série de fatores pode afetar a produtividade das equipes de trabalho numa organização, como a estrutura organizacional, os processos de trabalho, as sazonalidades na aquisição de insumos e na venda de produtos, problemas socioeconômicos e, ainda, pelo comportamento organizacional observado; tais fatores comportamentais podem estar nos níveis do indivíduo,

REALIZAÇÃO



dos grupos e da organização como um todo, sendo que um dos objetos de estudo do comportamento organizacional seria a forma como as pessoas que compõem uma organização podem gerar resultados positivos de forma contínua (Robbins, 2006).

Procedimentos Metodológicos

Modelo da Pesquisa e Hipótese

Tendo em vista as tendências e possibilidades nos estudos envolvendo liderança, poder e produtividade, foram definidas as variáveis que irão ser analisadas para o teste de hipótese da pesquisa. Como *variável quantitativa* foi definida a produtividade das unidades estudadas, evidenciada pelo alcance de metas no exercício de 2018. Como *variáveis qualitativas* do comportamento organizacional foram definidas as seis configurações de poder da Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg (*autocracia, instrumento, missionária, sistema fechado, meritocracia e arena política*) e três estilos de liderança, ou estilos gerenciais definidos por Melo (2014), quais sejam *relacionamento, tarefa e situacional*. A hipótese central definida foi: H₁ – A combinação de configurações de poder e de estilos de liderança percebidos permite diferenciar as organizações de acordo com o nível de produtividade apresentado.

Caracterização Geral da Pesquisa

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

A pesquisa é quantitativa-descritiva, pois se buscou analisar características de determinados fenômenos por meio da caracterização de variáveis, com a finalidade de fornecer subsídios para a verificação de uma hipótese de pesquisa, empregando a coleta sistemática de dados sobre uma população (Lakatos e Marconi, 2017). Classifica-se como não experimental, pois as variáveis foram levantadas e não foram manipuladas, tendo sido apenas observados os fenômenos coletados em seu contexto natural para posterior análise (Sampieri; Collado, Lucio, 2013).

A transversalidade da pesquisa se dá pela observação e coleta dos dados em momento único, como uma fotografia da percepção dos participantes, no intuito de analisar a incidência dos construtos e as associações entre as variáveis (Sampieri; Collado, Lucio, 2013). Por fim, o aspecto correlacional da pesquisa se dá pela tentativa de estabelecer associações entre as variáveis (Sampieri; Collado, Lucio, 2013).

Caracterização da População e Amostra

A pesquisa foi realizada no âmbito das unidades judiciárias vinculadas à Justiça do Trabalho da 8ª Região no Brasil, que possui abrangência nos estados do Pará e do Amapá. A escolha do *locus* da pesquisa se deu pelo fato do pesquisador estar vinculado como servidor público de tal organização pública.

REALIZAÇÃO



Ao todo, 127 de uma população de 194 servidores participaram da pesquisa, realizada em 18 unidades da Justiça do Trabalho nas cidades de Belém (Pará) e Macapá (Amapá). Em relação aos dados demográficos da amostra, prevaleceram as mulheres (54,3%); quanto à faixa etária, a maior parte encontrava-se na faixa de 30 a 39 anos (37,0%), com média de idade de 38,3 anos (DP=10,0); quanto ao estado civil, a maior parte (40,2%) se declarou casado(a). Em relação à escolaridade, no momento da pesquisa, servidores com ensino superior e pós-graduação *lato sensu* (especialização ou MBA) representaram exatamente a mesma proporção (45,7%) da amostra, fazendo maioria com 91,4%. Quando questionados sobre sindicalização, a maioria declarou não ser sindicalizado (82,7%). Já em relação aos dados funcionais da amostra, prevaleceram servidores com o cargo de Técnico Judiciário (64,6%) e que declararam exercer função comissionada (74,8%). Entre os participantes, ressalta-se que 31,5% declararam estar há apenas 3 anos na Justiça do Trabalho e a média de tempo de serviço foi de 9,6 anos (DP=9,4). Em relação ao tempo que exercem função comissionada, 49,5% declararam exercer a função entre 2 e 5 anos (M=3,1; DP=3,9).

Constructos da Pesquisa

Para levantar a percepção das configurações de poder foi utilizada a Escala de Configuração do Poder Organizacional (ECPO), disponibilizada na obra *Novas Medidas do Comportamento Organizacional* (Paz e Neiva, 2014, p.p 118-121). A escala contém 29 itens do tipo *Likert* (variando de 1 – *Nada Aplicável* a 5 – *Totalmente Aplicável*), que resultam em 6 fatores, cujas autoras denominaram *autocracia*, *instrumento*, *missionária*, *sistema fechado*, *meritocracia* e *arena política*. Exemplos de itens da escala são: “*Esta organização tem intenção de melhorar algo na sociedade*”, e “*Esta organização serve para atender aos objetivos privados de grupos diferentes que se revezam no poder*”.

Para levantar a percepção dos estilos de liderança foi utilizada a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), disponibilizada na obra *Novas Medidas do Comportamento Organizacional* (Melo, 2014, p.p 227-228). A escala contém 19 itens do tipo *Likert* (variando de 1 - *Nunca Age Assim* a 5 - *Sempre Age Assim*), que resultam em três fatores cujo autor denominou *relacionamento*, *tarefa* e *situacional*. Exemplos de itens da escala: “*Mostra-se acessível aos servidores da unidade*” e “*É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos*”.

Para a obtenção dos dados da variável produtividade, foi calculado o Índice de Alcance de Metas Adaptado (IAMadp), composto pelo resultado alcançado pelas unidades em relação às metas definidas para o exercício de 2018, que geraram um resultado numérico ponderado, cujo resultado é utilizado para se calcular as faixas de desempenho: a faixa *Bronze* compreende unidades que alcançaram menos de 80% dos pontos possíveis (45 pontos) no referido índice, a faixa *Prata* compreende as que alcançaram entre 80% e 89,99% dos pontos, a faixa *Ouro* com resultado entre 90% e 99,99% dos pontos, e por fim o maior nível de desempenho, o *Diamante*, para unidades que alcançaram 100% dos pontos possíveis.

A estratégia de coleta de dados envolveu o envio de correio eletrônico para preenchimento de questionários eletrônicos, sendo utilizada a ferramenta *Google Forms* como suporte. Para melhor compreender os fenômenos estudados, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva a fim de evidenciar medidas de tendência central (média) e medidas de dispersão (desvio-padrão) e estatística inferencial no intuito de avaliar a variação dos dados (Hair Jr, Anderson,

REALIZAÇÃO



Tatham, e Black, 2005; Lakatos e Marconi, 2003). Para descrição e testes da amostra, os dados foram importados para o software *SPSS*, versão 22.0, principal ferramenta utilizada para caracterizar os dados estatísticos dessa pesquisa (Pestana e Gageiro, 2003).

Apresentação e Discussão dos Resultados

O objetivo geral da pesquisa foi analisar se as unidades da Justiça do Trabalho pesquisadas, quando agrupadas pelo nível de produtividade apresentado, poderiam ser diferenciadas de acordo com as percepções de configurações de poder e estilos de liderança. Para tanto, foi necessário primeiramente identificar as configurações de poder mais percebidas pelos servidores, identificar os estilos de liderança mais percebidos pelos servidores, para finalmente analisar, com base nos resultados da percepção das configurações de poder e dos estilos de liderança, as possíveis diferenças existentes entre unidades da Justiça do Trabalho quando agrupadas pelo nível de produtividade apresentado.

Realizada a coleta dos dados, os itens que compõem cada fator das escalas foram somados conforme as respostas fornecidas, chegando-se às médias dos fatores. Conforme os autores das escalas, para definir como percebida cada configuração de poder e cada estilo gerencial pesquisado, deve-se obter média superior ao ponto médio da escala *Likert* de cinco pontos utilizada, ou seja, a média deve ser maior que 3,00 (Melo, 2014; Paz e Neiva, 2014).

A configuração de poder mais percebida no conjunto de unidades pesquisadas foi a configuração *Missionária* (M=4,07; DP=0,88), seguida da configuração *Sistema Autônomo* (M=3,49; DP=0,78). Em relação aos estilos de liderança (estilos gerenciais), todos os estilos foram considerados percebidos, sendo que o estilo gerencial *Relacionamento* apresentou discreta vantagem (M=4,34; DP=0,74) sobre o estilo *Situacional* (M=4,33; DP=0,74), tendo o estilo *Tarefa* apresentado a menor média (M=4,07; DP=0,68).

Com o resultado do levantamento das variáveis comportamentais, foi realizado o cruzamento com os dados de produtividade coletados, agrupando as unidades pesquisadas por faixa de resultado. A Tabela 1 demonstra as unidades por faixa de resultado.

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

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

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

Legenda: IAMadp = Índice de Alcance de Metas Adaptado

REALIZAÇÃO



Os dados demonstrados na Tabela 2 mostram que em relação às unidades com desempenho *Diamante* verificou-se que a configuração de poder mais percebida foi a *Missionária* (M=4,05; DP=0,97) e o estilo gerencial foi o *Relacionamento* (M=4,32; DP=0,87). As unidades com desempenho *Ouro* apresentaram como configuração de poder mais percebida a *Missionária* (M=3,97; DP=0,81) e o estilo gerencial o *Situacional* (M=4,27; DP=0,64). A faixa *Prata* de desempenho apresentou unidades com percepção prevalente da configuração de poder *Missionária* (M=4,09; DP=0,96) e o estilo gerencial *Situacional* (M=4,30; DP=0,75). Por fim, na faixa correspondente ao nível *Bronze* de desempenho, a configuração de poder mais percebidas seguiu a tendência das demais, sendo a mais percebida a configuração *Missionária* (M=4,18; DP=0,70) e o estilo gerencial *Situacional* (M=4,57; DP=0,66).

Tabela 2 – Resultados descritivos de configurações de poder e dos estilos gerenciais por faixas de desempenho

Escalas/Fatores	Bronze		Prata		Ouro		Diamante	
	M.	D.P.	M.	D.P.	M.	D.P.	M.	D.P.
<i>Configurações de Poder</i>								
Autocracia	2,63	0,59	2,70	1,01	3,17*	0,56	2,98	0,74
Instrumento	1,34	0,52	1,66	1,00	1,48	0,48	1,72	0,85
Missionária	4,18**	0,70	4,09**	0,96	3,97**	0,81	4,05**	0,97
Sistema Autônomo	3,43*	0,77	3,41*	0,79	3,55*	0,81	3,51*	0,79
Meritocracia	2,09	0,88	2,14	0,96	1,94	0,79	2,19	0,79
Arena Política	1,49	0,60	1,52	1,05	1,33	0,41	1,62	0,79
<i>Estilos Gerenciais</i>								
Relacionamento	4,56*	0,79	4,22*	0,92	4,26*	0,57	4,32**	0,87
Situacional	4,57**	0,66	4,30**	0,75	4,27**	0,64	4,26*	0,80
Tarefa	4,01*	0,71	3,94*	0,83	4,01*	0,56	4,17*	0,67

Fonte: Dados da pesquisa

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

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

Para realizar a diferenciação estatística entre os grupos, tomando como base as variáveis comportamentais e as faixas de desempenho, foram realizados testes de hipóteses do tipo não-paramétrico de *Kruskal-Wallis*. A configuração de poder *Autocracia* demonstrou ser capaz de diferenciar significativamente os grupos em relação às faixas de desempenho no IAMadp (H=9,651, p=0,02) por meio do teste de *Kruskal-Wallis*, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 - Teste de Kruskal-Wallis entre a configuração de poder *Autocracia* e as faixas de desempenho

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

Fonte: Dados da pesquisa

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

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

Para verificar quais grupos mais se diferenciavam, foi necessário ainda realizar o teste *post hoc* de *Dunn-Bonferroni*, revelando que as unidades na faixa *Ouro* de desempenho percebem 0,55 pontos de média a mais a configuração *Autocracia* que as unidades na faixa *Bronze* de desempenho ($H=-29,523$, $p=0,03$), conforme a Tabela 4.

Tabela 4 - Resultado do teste *post hoc* de *Dunn-Bonferroni* entre a configuração de poder *Autocracia* e as faixas de desempenho do IAMadp

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

Fonte: Dados da pesquisa

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

Legenda: H = estatística do teste

Conforme demonstrado na Tabela 5, houve significância nas diferenças de percepção do estilo gerencial *Relacionamento* por faixa de desempenho ($H=9,005$, $p=0,03$).

Tabela 5 - Resultado do teste de Kruskal-Wallis entre o estilo gerencial *Relacionamento* e as faixas de desempenho do IAMadp

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

Fonte: Dados da pesquisa

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

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

Para descobrir quais faixas se diferenciavam com significância, foi realizado o teste *post hoc* de *Dunn-Bonferroni*, sendo apurada a diferença mais significativa entre as faixas *Ouro* e *Bronze* ($H=30,283$, $p=0,02$), conforme a Tabela 6, o que nos leva a observar que as unidades classificadas como faixa *Ouro* percebem 0,30 pontos de média a menos a configuração *Relacionamento* do que as unidades classificadas como faixa *Bronze*.

Tabela 6 - Resultado do teste *post hoc* de *Dunn-Bonferroni* entre o estilo gerencial *Relacionamento* e as faixas de desempenho do IAMadp

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

Fonte: Dados da pesquisa

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

Legenda: H = estatística do teste

Caracterizado o ambiente organizacional por meio das configurações de poder, e levantando o perfil de liderança prevalente por meio dos estilos gerenciais, o próximo passo foi compará-los com os níveis de cumprimento de metas organizacionais apresentados. De posse dos resultados

descritivos, comparou-se as médias de aprovação de cada escala com os resultados das unidades, permitindo gerar inferências sobre os grupos.

Depreendeu-se dos resultados apresentados que as diferenças são sutis entre as unidades que compõem cada faixa de desempenho e as características do ambiente (configurações de poder) e o perfil da liderança (estilos gerenciais), quando observados somente os resultados descritivos dos dados coletados, não permitem diferenciar de forma significativa as unidades com menor e com maior desempenho.

Contudo, quando analisados os testes de hipóteses, diferenças com significância estatística aparecem: unidades com desempenho superior (faixa *Ouro*) estatisticamente percebem mais a configuração de poder *Autocracia* do que unidades com menor desempenho possível (faixa *Bronze*); por outro lado, unidades com desempenho *Ouro* atribuem menos o estilo de liderança *Relacionamento* aos seus gestores do que as unidades *Bronze*.

Apesar dos resultados descritivos não permitirem fazer uma associação clara sobre qual configuração de poder e qual estilo de liderança seriam capazes de produzir melhores efeitos nos resultados organizacionais, tais resultados fornecem indícios de que, pela diferença entre as médias, a associação entre a configuração de poder *Missionária* e o estilo de liderança *Relacionamento* foi capaz de caracterizar as unidades com melhores resultados, podendo também o estilo gerencial *Situacional* ser associado com resultados ótimos.

Considerações Finais

Apesar de haver variabilidade entre as variáveis que impactam o comportamento organizacional das unidades estudadas (*configurações de poder e estilos de liderança*), a caracterização das unidades por meio de tais variáveis não foi capaz de explicar, de forma significativa, as diferenças entre os níveis de produtividade apresentados pelas unidades estudadas, não sendo então capaz de gerar inferências sobre quais as configurações de poder e quais os estilos de liderança seriam os ideais para se gerar melhores resultados. Entretanto, alguns achados empíricos da pesquisa podem fornecer elementos para subsidiar ações no âmbito dos ambientes organizacionais estudados.

Dentre esses achados empíricos, destaca-se que a forte percepção da configuração de poder *Missionária* pode demonstrar que as ações dentro das unidades da Justiça do Trabalho estudadas são governadas por uma forte e influente ideologia, que é capaz de mobilizar as pessoas em busca de melhores resultados; questões como “*Percebo que as atividades que realize tem forte impacto na sociedade*” são capazes de produzir efeitos comportamentais positivos nos servidores, contribuindo para a mobilização do grupo em relação ao sentimento de contribuir com a manutenção de um padrão sustentável de alcance de resultados.

Outro achado refere-se aos estilos de liderança, onde se observa que o líder tem papel central nas organizações quando se vê diante da missão de investir tempo, energia e habilidade política para provocar algum impacto nos resultados organizacionais; para tanto, o líder pode utilizar de diferentes estratégias de comportamento e as mais evidentes nas unidades estudadas foram de um lado focar no *relacionamento com os servidores*, buscando criar um ambiente de relações

REALIZAÇÃO



pessoais harmoniosas e cordiais, e de outro, os gestores procuram *equilibrar* a preocupação com os relacionamentos e a busca por melhores resultados e alcance de metas.

Considera-se que o objetivo proposto na pesquisa foi alcançado, apesar das limitações encontradas no levantamento de dados, tais como a utilização de *survey* eletrônico e o corte transversal da pesquisa ao invés de longitudinal, o que pode ter interferido nas conclusões obtidas com o estudo.

Cabe ressaltar, entretanto, que os resultados apresentados não encerram as discussões formuladas. Com isso, acredita-se que a teoria utilizada e a metodologia adotada não se descuidaram de estabelecer pontes com a realidade das unidades organizacionais estudadas, trazendo reflexões que podem servir de subsídio para gestores e servidores em reconhecer sua realidade e firmar conexões com os achados da pesquisa.

Referências

- Alves, V., Neiva, E. R. & Paz, M. G. T. (2014) Configurações de poder, suporte organizacional e bem-estar pessoal em uma organização pública. *Psicol. Pesq.*, 8(2), 159-169.
- Bass, B. M. (1990) *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bendassolli, P. F., Magalhães, M. O. & Malvezzi, S. (2014). Lideranças das organizações. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (413-449). 2. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Bresser-Pereira, L. C. (2000). A reforma gerencial do Estado de 1995. *Rev. Adm. Pública. FGV*, 34(4), 7-26.
- Dias, M. A. M. J. & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd. UFRGS*, 21(1), 200-221.
- Dias, R. (2016). *Sociologia & Administração*. 5. ed. Campinas: Alínea.
- Etzioni, A. (1984) *Organizações modernas*. 7. ed. São Paulo: Pioneira.
- Falcini, P. (1993). Organizações como configurações naturais do poder. *Rev. Adm. Emp. FGV*, 33(1), 6-15.
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hersey, P.; Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus.

REALIZAÇÃO



- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Melo, E. A. A. (2014). Liderança gerencial. In: Siqueira, M. M. M. (Org.). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão* (217-229). Brasília: Artmed.
- Mendes, G. (2009). *A reforma do sistema judiciário no Brasil: elemento fundamental para garantir segurança jurídica ao investimento estrangeiro no país*. Discurso proferido na conferência promovida pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE). Paris. Disponível em: <https://goo.gl/8So4s3>.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice*. 6. ed. Los Angeles: SAGE.
- Paz, M. G. T. (1997). Avaliação de Desempenho Ocupacional e Estruturas de Poder. In: Tamayo, A., Borges-Andrade, J. E. & Codo, W. (Orgs.). *Trabalho, Organizações e Cultura* (134-153). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Paz, M. G. T.; Neiva, E. R. (2014). Configuração do Poder Organizacional. In: Siqueira, M. M. M. (Org.). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão* (104-122). Porto Alegre: Artmed.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para as Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS*. 3. ed. Lisboa: Sílabo.
- Reis Neto, M. T., Couto, J. H. S. & Gonçalves, C. A. (2011). As limitações dos sistemas de metas. *Rev. Ciênc. Adm. UFSC*, 13(29), 112-132.
- Ribeiro, P. E. C. D. (2012). *Qualidade de vida organizacional: o impacto das configurações de poder e o papel mediador da justiça organizacional*. Brasília: Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília.
- Robbins, S. P. (2006). *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Sampieri, R. H.; Collado, C. F. & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa*, 5. ed. Porto Alegre: Penso.
- Wagner, J. A. & Hollenbeck, J. R. (2012). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. 3. ed. São Paulo: Saraiva.
- Yang, C. & Modell, S. (2013). Power and performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(1), 101-132.

REALIZAÇÃO

