

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

KARLA ROCHA LIBOREIRO

**ADEQUAÇÃO INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO E DESEMPENHO INDIVIDUAL NO
JUDICIÁRIO FEDERAL: O EFEITO MEDIADOR DA SATISFAÇÃO NO
TRABALHO**

Belo Horizonte

2016

KARLA ROCHA LIBOREIRO

**ADEQUAÇÃO INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO E DESEMPENHO INDIVIDUAL NO
JUDICIÁRIO FEDERAL: O EFEITO MEDIADOR DA SATISFAÇÃO NO
TRABALHO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estudos Organizacionais e Sociedade

Orientação: Prof.^a Dr.^a Renata Simões Guimarães e Borges

Belo Horizonte
2016

Ficha Catalográfica

Liboreiro, Karla Rocha.
L696a Adequação indivíduo-organização e desempenho individual
2016 no judiciário federal [manuscrito] : o efeito mediador da
satisfação no trabalho / Karla Rocha Liboreiro. – 2016.
106 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientadora: Renata Simões Guimarães e Borges.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas
Gerais, Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (f. 86-96) e apêndices.

1. Administração de pessoal – Teses. 2. Satisfação no
trabalho – Teses. 3. Produtividade do trabalho – Teses.
4. Serviço público – Teses. 5. Administração pública – Teses.
I. Borges, Renata Simões Guimarães e. II. Universidade Federal
de Minas Gerais. Centro de Pós-graduação e Pesquisas em
Administração. III. Título.

CDD: 658.3

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG – NMM074/2015



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado em Administração da Senhora **KARLA ROCHA LIBOREIRO**, REGISTRO Nº 597/2016. No dia 01 de agosto de 2016, às 10:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 12 de julho de 2016, para julgar o trabalho final intitulado "**ADEQUAÇÃO INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO E DESEMPENHO INDIVIDUAL NO JUDICIÁRIO FEDERAL: o efeito mediador da satisfação no trabalho**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Estudos Organizacionais e Sociedade**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Renata Simões Guimarães e Borges, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 01 de agosto de 2016.

NOMES

ASSINATURAS

Profª. Drª. Renata Simões Guimarães e Borges...
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Roberto Gonzalez Duarte.....
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto.....
(FUMEC)

“Para ser grande, sê inteiro: nada
Teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
No mínimo que fazes.
Assim em cada lago a lua toda
Brilha, porque alta vive.”

Fernando Pessoa

AGRADECIMENTOS

A Deus, por guiar meus passos e colocar sempre em meu caminho as pessoas certas.

A minha amada mãe, Jane, por ser meu exemplo de mulher e por me ensinar que a educação é o caminho para mudar o mundo. Esta vitória também é sua, mãe: Obrigada por sonhar junto!

Às minhas queridas irmãs, Karine e Karoline, pelo amor, carinho e incentivo incondicional.

Ao meu pai, Carlos, que, mesmo distante, sei que torce pelo meu sucesso.

À minha tia Cleonice, que, com seu carinho singular, comemora comigo minhas conquistas.

A todos da minha família que me apoiaram ao longo desta jornada.

À Renata Borges, minha orientadora, por acreditar em meu potencial e, com grande competência me orientar neste mestrado. Obrigada pela dedicação, paciência e parceria. Você me ensinou o que é fazer pesquisa de verdade e a importância do compromisso com a ciência.

À Renata Abreu e Magda meu agradecimento pela amizade, apoio e por participarem ativamente desde o início desta caminhada.

Às amigas queridas, Fernanda Abdallah, Hanna, Kenya, Milene, Sara e Saritha. Obrigada pela amizade e incentivo em todos os momentos.

Aos colegas da turma do Mestrado 2015. Em especial, aos amigos: Anderson, Cristiana, Klauss e João Paulo. Vocês fizeram a diferença nesse curso.

Ao Pablo, por permitir a coleta de dados da pesquisa e por todo o apoio.

A todos que responderam a meus questionários e participaram das entrevistas.

À coordenação do CEPEAD, na pessoa do professor Márcio Augusto, pelo suporte e atenção.

Aos professores do CEPEAD. Em especial a Roberto, Ivan, Ana Paula e Reynaldo.

Às funcionárias do CEPEAD. Em especial, a Luciana e Vera, sempre cordiais e prestativas.

As colegas do Núcleo de Pesquisa NEG, Camila, Dandhara, Gabriela e Livia, pelo apoio.

À Isabella, pela receptividade, disponibilidade para ajudar, paciência, empatia e amizade para me receber no mestrado de braços abertos.

Ao Paulo Afonso, pelo companheirismo e paciência durante esta jornada.

Aos professores da Oficina de Projetos, Empreendedorismo e Inovação (OPEI): Eduardo Romeiro, Eduardo Valadares e Hermes. Aprendi muito com vocês.

Aos colegas da Oficina de Projetos, Empreendedorismo e Inovação, Marcelo, João e Paulo.

Aos queridos alunos que tive ao longo da jornada do mestrado por me ensinarem muito.

A todos que contribuíram de alguma maneira para esta formação de mestre, a minha enorme gratidão!

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo investigar os impactos da adequação indivíduo-organização no desempenho individual e o efeito mediador da satisfação no trabalho nesta relação. Compreende uma pesquisa de caráter explicativo de natureza quantitativa e qualitativa, mediante o uso de procedimentos de métodos mistos - aplicação de um *survey* e realização de entrevistas - utilizando-se da estratégia de triangulação concomitante. A pesquisa foi realizada em uma instituição pública do Judiciário federal brasileiro. Foram aplicados 202 questionários padronizados e realizadas 17 entrevistas. Os métodos de análise utilizados contemplaram a regressão múltipla para os dados quantitativos e a análise de conteúdo para os dados qualitativos. Os resultados sugerem que a adequação indivíduo-organização influencia positivamente o desempenho individual e que esta relação é parcialmente mediada pelos níveis de satisfação no trabalho. Ou seja, na presença da satisfação no trabalho, foi identificado aumento da influência da adequação indivíduo-organização no desempenho individual. Esta pesquisa pretende contribuir para o desenvolvimento de práticas e políticas de gestão de pessoas para o acompanhamento da adequação indivíduo-organização, o desempenho individual e a satisfação no trabalho. Além disso, há a contribuição do estudo para a sociedade, uma vez que a adequação de valores, a satisfação e o desempenho do servidor refletem no cotidiano dos cidadãos.

Palavras-chaves: Adequação indivíduo-organização. Desempenho individual no trabalho. Satisfação no trabalho. Judiciário.

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the person-organization fit impacts on the individual performance and the mediating effect of job satisfaction on this relationship. For this, a quantitative and qualitative research of explanatory was conducted with the use of the mixed methods and procedures: survey and interviews, using simultaneous triangulation strategy. The research was conducted in a public institution of the federal judiciary sector. 202 standardized questionnaires were applied and 17 interviews were conducted. The analytical methods used were multiple regression for quantitative analysis data and contend analysis for qualitative data. The results suggest that the person-organization fit influences positively the individual performance and this relationship is partially mediated by job satisfaction, it means that in the presence of job satisfaction has been identified as an increase in the person-organization fit impact on the individual performance. This research aims to contribute to the development of practices and policy of people management for monitoring of person-organization fit, individual performance and job satisfaction. In addition, the study's contribution to society, once the person-organization fit, job satisfaction and servers performance reflects in their daily lives of citizens.

Keywords: Person-organization fit. Individual performance. Job satisfaction. Judiciary.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Adequação indivíduo-organização.....	30
Figura 2 - Modelo da pesquisa.....	41
Figura 3 - Modelo da pesquisa.....	71

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos respondentes quanto ao sexo.....	56
Gráfico 2 – Distribuição dos respondentes quanto à idade.....	56
Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes quanto ao estado civil.....	56
Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes quanto a possuir filhos.....	57
Gráfico 5 - Distribuição dos respondentes quanto ao cargo ocupado.....	57
Gráfico 6 - Distribuição dos respondentes quanto à escolaridade.....	58
Gráfico 7 - Distribuição dos respondentes quanto ao tempo de trabalho.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise das variáveis de satisfação.....	63
Tabela 2 - Análise das variáveis do desempenho individual.....	68
Tabela 3 – Resultado da análise de correlação.....	71
Tabela 4 – Resultado da análise de regressão múltipla.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Percepção da adequação indivíduo-organização.....	60
Quadro 2 – Percepção dos valores organizacionais.....	62

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Objetivos	21
1.1.1	Objetivo geral.....	21
1.1.2	Objetivos específicos.....	21
1.2	Justificativa	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1	Adequação indivíduo-organização.....	26
2.2	O Desempenho individual no trabalho	33
2.3	A Satisfação no trabalho	37
3	METODOLOGIA.....	43
3.1	Caracterização da pesquisa.....	43
3.2	População e amostra.....	45
3.3	Coleta de dados	48
3.4	Análise dos dados.....	51
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	55
4.1	Dados demográficos.....	55
4.2	Análise descritiva do P-O FIT, satisfação e desempenho individual.....	58
4.2.1	Adequação indivíduo-organização.....	59
4.2.2	Satisfação no trabalho.....	62
4.2.3	Desempenho individual no trabalho.....	67
4.3	Teste das hipóteses.....	70
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
	REFERÊNCIAS.....	86
	APÊNDICES.....	97

1. INTRODUÇÃO

Os valores guiam as decisões e as ações das pessoas nos diversos campos da vida: pessoal, social e profissional. Envolvem costumes, posturas e ideias que direcionam o comportamento das pessoas, permeando todas as suas atividades e relações com os outros (SCHWARTZ,1999). Os valores organizacionais são os princípios ou crenças definidos pelas organizações para indicar o que é esperado dos trabalhadores. Neste sentido, eles apoiam o cumprimento das normas internas e direcionam os comportamentos dos trabalhadores em busca do alcance dos objetivos da organização. Assim, as organizações buscam, cada vez mais, contar com profissionais que estejam aderentes a seus valores e que se direcionem para a congruência com os valores deles próprios.

A cultura organizacional expressa os valores e as crenças que os membros de um grupo compartilham, sendo estes manifestados por meio de símbolos, rituais, histórias e uma linguagem característica (HOSTFEDE *et al.*, 1990). A cultura funciona como um padrão coletivo, que identifica o grupo e a sua maneira de perceber, sentir, pensar, agir e tomar decisões (DE SOUZA PIRES; MACÊDO, 2006). Os valores permitem, ainda, a construção de significados coletivos pelos indivíduos de um grupo social e guiam suas decisões, constituindo o núcleo da cultura organizacional (HOSTFEDE *et.al.*, 1990). A cultura organizacional do setor público brasileiro, segundo Carbone (2000) valoriza a capacidade de conciliar interesses, apaziguar conflitos, ter jogo de cintura, demonstrar esperteza, possuir amigos influentes e ser dotado de habilidades diplomáticas e paciência. Alguns fatores da cultura organizacional do setor público, por exemplo, burocracia, autoritarismo, centralização, paternalismo, levar vantagem e reformismo, podem dificultar as mudanças na gestão pública (CARBONE, 2000). Diante da cultura organizacional e da complexidade dos problemas tratados pelo serviço público judiciário federal, a gestão de pessoas pode atuar como um facilitador neste processo.

A gestão de pessoas no setor público atua desde o ingresso dos servidores públicos na organização, após aprovação em concurso público, e passa por todos os processos internos de trabalho: integração, socialização, treinamentos técnicos e comportamentais, acompanhamento do clima e do ambiente de trabalho e remuneração dentre outros. Mesmo

com a atuação da área de Gestão de Pessoas, os indivíduos têm suas particularidades. Quando ingressam no contexto cultural das organizações públicas brasileiras, podem ou não se identificar ou se adequar aos valores presentes. Neste sentido, a área de Gestão de Pessoas procura identificar essa adequação de valores e promover a disseminação e a prática deles. A adequação indivíduo-organização é definida pelo nível de congruência entre os valores e as crenças do trabalhador e os valores, normas e características da organização (CHATMAN, 1989; KRISTOF, 1996; CABLE; PARSONS, 2001; YOUNGS *et al.*, 2015). Conhecida também como P-O FIT (*Person-Organization Fit*) é um sólido campo de estudo da Psicologia Organizacional e do Trabalho e tem sido sistematicamente associada a resultados individuais e organizacionais, tais como desempenho, rotatividade, satisfação e comprometimento (VERQUER; BEEHR; WAGNER, 2003; KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005; PENG; PANDEY; PANDEY, 2015).

No Brasil, a cultura em organizações públicas se destaca pela burocracia, pelo autoritarismo centralizado, pelo paternalismo, pela descontinuidade e pela ingerência política (DE SOUZA PIRES; MACÊDO, 2006). A descontinuidade política, mais acentuadamente, pode interferir na forma de trabalhar dos servidores públicos e na consolidação das normas e dos valores organizacionais, pela inconstância de ações e objetivos. No setor público judiciário federal brasileiro, com base em sua missão, adota os seguintes valores, estabelecidos para o período 2015 a 2020: credibilidade, celeridade, modernidade, acessibilidade, imparcialidade, transparência e controle social, ética, probidade e responsabilidade socioambiental (BRASIL, 2014). O servidor público do Judiciário federal pode ou não estar de acordo com os valores estabelecidos e apresentados. Essa adequação de valores pode facilitar a manutenção das práticas esperadas e o alcance da missão da organização.

Os servidores ingressam no serviço público do Judiciário federal por meio de concurso. Dessa forma, não passam por um processo seletivo de avaliação das habilidades interpessoais e dos elementos motivadores. Segundo Chatman (1991), o processo seletivo das organizações deve ir além da avaliação dos conhecimentos cognitivos, das habilidades e das experiências profissionais, além de considerar critérios de compatibilidade de valores e objetivos. A forma de entrada via concurso público, por meio de provas e de análise de títulos (BRASIL, 1988), faz com que seja necessário criar ferramentas, após o ingresso do servidor, que contemplem a

avaliação da adequação de valores e objetivos. O servidor somente conhece as práticas e os valores da organização pública após ingressar nela, durante o período de adaptação e socialização. A socialização engloba os processos de treinamentos introdutórios e a apresentação das áreas e dos processos de trabalho, das normas e dos valores. Assim, o conhecimento dessa adequação indivíduo-organização pode facilitar o acompanhamento da internalização de valores e apoiar durante o processo de socialização diário. Quanto maior o tempo de contato do servidor com as normas e os valores da organização, maior o conhecimento e a aplicação das práticas esperadas.

Os servidores de organizações judiciárias públicas federais avaliam no dia a dia se têm seus objetivos atendidos. Ou seja, se estão satisfeitos com as práticas de trabalho, as normas, a remuneração, o espaço físico e o ambiente social. Uma insatisfação com o trabalho pode levar à saída da organização, em busca de novas oportunidades (EDWARDS; CABLE, 2009). A rotatividade de pessoal no Judiciário federal é um risco identificado por ocasionar perda de talentos, o que impacta a prestação dos serviços, segundo os Relatórios de Gestão 2014 dos órgãos do Judiciário brasileiro (BRASIL, 2014). Estes servidores públicos do Judiciário Federal fazem parte de um público com preparo gradativo e com conhecimento cumulativo, que, em geral, consegue facilmente outras aprovações em outros concursos, inclusive para órgãos com carreiras e ou salários mais atrativos (BRASIL, 2014; BRASIL, 2015). As informações oficiais desses órgãos apresentam como importante papel da área de Gestão de Pessoas reter os servidores e identificar os possíveis fatores que podem estar contribuindo para a saída dos servidores da organização.

Pesquisas apontam para a influência da adequação de valores do indivíduo à organização na satisfação no trabalho (DUFFY; AUTIN; BOTT, 2015; YU, 2016). Ou seja, a adequação do indivíduo a organização nos contextos pesquisados influencia positivamente a satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho é um tema tradicional da Psicologia Industrial e Organizacional que é sistematicamente associado à melhoria de desempenho no trabalho (JUDGE *et al.*, 2001; PUENTE-PALACIOS; BORGES-ANDRADE, 2005; HAUSKNECHT, 2008; LEE *et al.*,

2008; ZHOU *et al.*, 2008; BORGES, 2013). Diante da constatação de que o trabalho ocupa grande espaço na vida das pessoas, a medida da satisfação do homem com o trabalho assume grande importância. Afinal, as pessoas passam grande parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações e se realizam com e por meio do que produzem de significativo para si ou para os outros. Quando acreditam que seus valores encontram-se com os valores da organização e os dos outros colegas de trabalho, sentem-se envolvidas no cumprimento da missão da organização (CABLE; RUE, 2002).

É por meio de seu trabalho que o indivíduo consegue o seu sustento e o suprimento de suas necessidades, bem como pode alcançar a realização, o crescimento e o desenvolvimento de habilidades. O trabalho também pode ser considerado fonte de satisfação das necessidades humanas, tais como, a autorrealização, a manutenção de relações interpessoais e a sobrevivência. Por meio da compensação financeira, os indivíduos atendem a suas necessidades básicas e podem conseguir aumentar a qualidade de vida fora das organizações. De acordo com Hackman e Oldham (1975), os indivíduos buscam satisfazer no trabalho suas necessidades de segurança, remuneração, ambiente social, supervisão e desenvolvimento profissional ou carreira. Especificamente para o setor público, a questão da satisfação com a segurança no trabalho é garantida constitucionalmente pela estabilidade do servidor público e poderá apresentar níveis altos. No entanto, segundo Pereira (1996), essa estabilidade pode ser entendida, às vezes, como prejudicial ao setor público, podendo gerar a ineficiência, pelo fato de o mal desempenho não poder ser punido com o desligamento.

Bowling (2007) examinou se é verdadeira a relação entre satisfação e desempenho, uma vez que alguns fatores, como traços de personalidade, podem “falsear” esse relacionamento. Foram analisadas pesquisas de meta-análises produzidas entre 1967 e 2006 que relacionam positivamente a satisfação no trabalho. Depois de controladas as variáveis de traços de personalidade e a influência das organizações sobre a autoestima dos trabalhadores, a relação entre satisfação e desempenho permanece, mas no entanto diminui significativamente.

O desempenho individual do trabalhador afeta os resultados organizacionais, pois se refere ao comportamento e à entrega dos empregados. Quanto mais engajados nas atividades, melhores

resultados poderão entregar (VISWESVARAN; ONES, 2000). Segundo Fogaça e Coelho Júnior (2015), os servidores públicos federais do Poder Judiciário quando estão satisfeitos com a atividade que realizam se sentem mais motivados e têm maior disposição para o trabalho, o que melhora o desempenho. A pesquisa realizada em uma organização do Poder Judiciário revelou que o desempenho organizacional é influenciado por diversos fatores, como: estrutura e autonomia no trabalho (FOGAÇA; COELHO JÚNIOR, 2015). Apesar de existirem outros fatores que influenciam o trabalho, esta pesquisa terá seu foco apenas na adequação de valores e nas percepções do servidor público judiciário federal sobre suas influências na satisfação e no desempenho. Segundo Barbosa (1996), o desempenho no setor público é avaliado, na maioria das vezes, em função de interesses políticos e nepóticos, sem considerar metodologias e o preparo dos avaliadores. Nessa mesma linha de pensamento, Gomes e Guimarães (2013) consideram o desempenho no Judiciário um tema socialmente importante, pois é mensurado, em grande parte, com base em produtos intangíveis. A análise da produção científica a respeito de desempenho no setor público judiciário, realizada em um período de vinte anos, de 1992 a 2011, identificou o tema como pouco explorado na área de Administração Pública, totalizando 58 artigos publicados (GOMES; GUIMARÃES, 2013). O desafio desta pesquisa consiste em analisar se a adequação indivíduo-organização (P-O FIT) pode influenciar os níveis de desempenho no trabalho e se a satisfação no trabalho media essa relação positivamente no contexto do setor público judiciário federal. Como o concurso público garante a estabilidade aos servidores, o desafio torna-se ainda maior de investigar, pois se o servidor estiver adequado aos valores organizacionais isso pode realmente influenciar o desempenho individual no trabalho.

A análise de Sadek (2004) sobre o Judiciário brasileiro recomenda que o Judiciário deveria atuar como um órgão prestador de serviços, com capacidade de agir politicamente e administrativamente. As críticas ao desempenho das instituições judiciárias vêm desde o período colonial até os dias de hoje, observando-se diminuição da tolerância com a baixa eficiência do sistema judicial (SADEK, 2004). A justiça no Brasil é vista por muitos como lenta, em razão de problemas estruturais e ou de mão de obra, sendo este último fator agravante diante do aumento contínuo de processos com a maior democratização e acesso à informação do contexto atual brasileiro. O desempenho no setor público Judiciário é apresentado na maioria dos artigos e publicações do tema como sendo multidimensional e

multinível, em que a eficiência e a celeridade são as dimensões mais abordadas (GOMES; GUIMARÃES, 2013).

Além de abordar as questões estruturais e da burocracia do sistema público judiciário federal, é necessário analisar os possíveis antecedentes do desempenho individual e propor caminhos para atuar na melhoria do serviço prestado. A identificação com os valores no trabalho (P-O FIT) pode proporcionar aos servidores públicos judiciários possível investimento de energia extra pessoal nas atividades do trabalho (CHRISTIAN; GARZA; SLAUGHTER, 2011). O estudo da adequação indivíduo-organização pode permitir a análise das experiências diárias, a conexão entre crenças e valores individuais com a atividade do trabalho e a organização em si e as possíveis influências na satisfação e no desempenho.

As organizações desempenham importante papel na tarefa de moldar e nutrir os valores individuais e, assim, propiciar altos níveis de congruência de valores, na expectativa de gerar mais esforço para a realização do trabalho e a prática de comportamentos de cooperação voluntária (PENG; PANDEY; PANDEY, 2015). O civismo organizacional é definido como atos espontâneos dos trabalhadores que beneficiam o sistema organizacional, na medida em que favorece a efetividade organizacional (PORTO; TAMAYO, 2002). De acordo com Porto e Tamayo (2005), a internalização de valores organizacionais mantém relação positiva com civismo organizacional. Para Chatman (1991), quando as pessoas não se “encontram” no ambiente organizacional elas experimentam sentimentos de incompetência e ansiedade, ao passo que quando há alto nível de P-O FIT têm experiências mais positivas que negativas e escolhem ficar naquele ambiente. As pessoas quando se identificam e têm seus valores reconhecidos na prática do ambiente organizacional sentem-se mais motivadas e bem dispostas a realizar seu trabalho (LATHAM; PINDER, 2005).

As atitudes dos trabalhadores insatisfeitos, ou seja, sem suas expectativas atendidas, estão diretamente relacionadas à diminuição da qualidade do serviço realizado (LEE, 2006). No caso específico do Judiciário federal, a insatisfação do servidor é fator crítico, uma vez que o serviço de atendimento jurisdicional ao público constitui sua principal atividade. Os servidores públicos do Judiciário federal têm como rotina diária de trabalho atender a

população, demonstrando confiança e suporte para resolver as demandas e os problemas apresentados; ou seja, uma provável crença nos valores e objetivos da instituição.

Nas últimas décadas, as transformações ocorridas na gestão pública no Brasil, caracterizadas pela busca de revitalização da ação do Estado, têm apresentado melhoria no desempenho da prestação do serviço público e na criação de padrões de relação com a sociedade (CARVALHO; DE OLIVEIRA; DA SILVA, 2013). O serviço público é avaliado pela qualidade da prestação de serviços à sociedade. Mecanismos de controle e consulta pública são cada vez mais disseminados e praticados. Esta pesquisa poderá fornecer insumos ao Judiciário federal para alcançar a melhoria da qualidade da prestação dos serviços, por meio do conhecimento e da percepção dos servidores em relação ao nível de adequação indivíduo-organização (P-O FIT) e de identificação dos fatores da satisfação no trabalho.

No contexto atual do Judiciário brasileiro, faz-se necessário analisar os fatores capazes de influenciar o atendimento à crescente demanda por atendimento jurisdicional de qualidade e rapidez, sejam estruturais, contextuais ou individuais (BRASIL, 2014). Apesar de não contemplar a análise estrutural do Judiciário federal, este estudo visa abranger alguns dos fatores individuais, a adequação de valores indivíduo-organização e a satisfação no trabalho, que podem influenciar o desempenho individual. Salienta-se, ainda, que, como o ingresso dos servidores públicos judiciários federais ocorre por meio de concurso público, a seleção não permite avaliar a congruência de valores. Dessa forma, o conhecimento da percepção dos servidores sobre o P-O FIT poderá influenciar o planejamento de técnicas de socialização.

Nesta pesquisa, apresenta-se a relação de dois antecedentes do desempenho individual no trabalho: a adequação indivíduo-organização (P-O FIT) e a satisfação no trabalho. Espera-se que o entendimento da convergência de valores individuais aos valores organizacionais no setor Judiciário federal possa fornecer ao público subsídios para a gestão de pessoas e para o atingimento dos objetivos organizacionais.

A seguinte pergunta é colocada para a pesquisa: **Como a adequação indivíduo-organização e a satisfação no trabalho impactam o desempenho individual no Judiciário federal?**

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre a adequação indivíduo-organização (P-O FIT) e o desempenho individual no trabalho em uma organização pública do Poder Judiciário Federal e verificar o efeito mediador da satisfação no trabalho nesta relação.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o nível de adequação indivíduo-organização (P-O FIT).
- b) Identificar o nível geral de satisfação no trabalho.
- c) Identificar o nível geral de desempenho individual no trabalho.
- d) Avaliar o efeito mediador da satisfação no trabalho na relação entre adequação indivíduo-organização e desempenho individual no trabalho, por meio de investigação das percepções dos trabalhadores.

1.2 Justificativa

Esta pesquisa se propõe a analisar a relação indivíduo-organização (P-O FIT), a satisfação no trabalho e o desempenho no trabalho no Judiciário federal brasileiro. A pesquisa de Kim (2012) no setor público da Coreia com 1.200 servidores públicos apresentou como resultado a ação positiva mediadora da adequação indivíduo-organização (P-O FIT) na relação entre motivação e atitudes do trabalho de satisfação e comprometimento organizacional. Outras pesquisas que também abordaram a temática “Adequação indivíduo-organização” (P-O FIT) no setor público apontam a grande influência do contexto cultural pesquisado nas percepções individuais e nos resultados (BRIGTH, 2007; KIM, 2012). Diante da possibilidade de a variação cultural impactar o P-O FIT, esta pesquisa, por ser realizada no contexto público brasileiro, poderá enriquecer a literatura sobre adequação indivíduo-organização no setor público.

A adequação dos indivíduos ao ambiente de trabalho se manteve por décadas como posição

central nas pesquisas do comportamento organizacional (EDWARDS, 2008). Esta pesquisa limita-se ao estudo da adequação indivíduo-organização (P-O FIT) e seus impactos na satisfação no trabalho e desempenho. De acordo com Kristof (1996), à medida que o P-O FIT se torna um tema mais popular entre os pesquisadores e gestores, maior atenção deve ser dada as suas múltiplas concepções e estratégias de medição, por meio de pesquisas empíricas, para tirar conclusões convincentes sobre as consequências deste ajuste (P-O FIT) para indivíduos e organizações.

A adequação indivíduo-organização (P-O FIT) pode ser obtida ainda pelos processos de seleção e socialização, ou seja, pelos processos de ingresso do indivíduo na organização e de transferência dos valores e cultura organizacionais quando de sua entrada nela (CHATMAN, 1991; KRISTOF, 1996; CABLE; PARSONS, 2001; KIM, T.; CABEL; KIM, S., 2005). No caso da organização pública judiciária federal pesquisada, esta pesquisa pode ser relevante para melhorar o processo de socialização, uma vez que não possui processo seletivo comportamental. Dessa forma, os resultados desta pesquisa podem ser relevantes para a análise da congruência de valores e para apoiar possíveis ações da instituição pública pesquisada.

A revisão meta-analítica da literatura sobre adequação indivíduo-organização (P-O FIT) apresenta certa confusão nas diferentes forma de mensuração e conceitualização, ora vista como a compatibilidade entre indivíduos-organizações e ora na perspectiva da necessidade-atendimento e demanda-habilidade (KRISTOF, 1996; KRISTOF-BROWN; BILLSBERRY, 2013). Segundo Kristof-Brown e Billsberry (2013), os pesquisadores da adequação indivíduo-organização (P-O FIT) se dividem em dois focos: o *fit* percebido como sentimento interno de se “enquadrar” ou “sentimento de não se ajustar”; e o *fit* como ação combinada ou interação entre fatores internos e externos. Diversas formas de mensuração do P-O FIT foram desenvolvidas, sem, no entanto, haver consenso sobre qual é a melhor forma de medição. Diante do exposto, esta pesquisa poderá contribuir para expor empiricamente a possível validação da forma de mensuração da adequação indivíduo-organização, utilizando-se das questões fechadas sobre internalização, conforme propõem O`Reilly e Chatman (1986).

Pesquisa realizada com 205 funcionários públicos nos Estados Unidos avaliou se a adequação indivíduo-organização (P-O FIT) mediará a relação entre motivação e desempenho no setor

público, tendo obtido resultado positivo (BRIGHT, 2007). Salienta-se que Bright (2007) utilizou em suas pesquisas perguntas fechadas para mensurar a adequação indivíduo-organização, sendo duas delas também utilizadas nesta pesquisa, conforme o modelo de O'Reilly e Chatman (1986). Esta pesquisa poderá contribuir para a continuidade dos estudos das influências do P-O FIT, bem como na validação dos instrumentos de mensuração do P-O FIT e a avaliação do desempenho individual, no contexto do Judiciário brasileiro.

Esta pesquisa apresenta uma nova forma de análise da relação satisfação-desempenho, ao analisar separadamente cada fator da satisfação no trabalho. Trata-se da análise detalhada da satisfação, com as possibilidades seja de crescimento, segurança no trabalho, remuneração, ambiente social e liderança e seus impactos no desempenho individual no trabalho no Judiciário. Desta forma, a proposta desta pesquisa é analisar possível relação satisfação-desempenho na organização do Judiciário federal e se há impacto das características particulares, estabilidade pública e remuneração (salário base e gratificações), na satisfação com a segurança ou com a remuneração por exemplo.

Segundo Whitman, Van Rooy e Viswesvaran (2010), a relação satisfação e desempenho já é pesquisada há décadas e constantemente reavaliada, devido à sua importância vital para as organizações. Pesquisa meta-analítica com os temas satisfação e desempenho analisou diferentes níveis de avaliação, seja individual ou em equipe. Identificou significativa relação entre satisfação individual e desempenho individual, bem como comportamentos de cidadania organizacional (WHITMAN; VAN ROOY; VISWESVARAN, 2010). Nesta pesquisa, serão identificados os níveis da satisfação e de desempenho individual em uma organização pública do Judiciário. Ela pode fortalecer as práticas de gestão e implementação de políticas que aumentem os comportamentos de cidadania organizacional (WHITMAN; VAN ROOY; VISWESVARAN, 2010). Os avanços proporcionados por este estudo poderão ser relacionados tanto à prática gerencial nas organizações como aos comportamentos individuais dos trabalhadores.

Este estudo poderá, ainda, apoiar os gestores do Judiciário federal na busca da melhoria do desempenho do trabalhador. Pesquisas realizadas no setor público em outros países, apresentaram uma relação positiva entre a adequação indivíduo-organização e o desempenho no trabalho (MOYNIHAN; PANDEY, 2007; BRIGTH, 2007). A justificativa apresentada

pelas pesquisas é de que o P-O FIT gerou impacto positivo na motivação e na intenção de permanecer na organização (MOYNIHAN; PANDEY, 2007; BRIGTH, 2007). Os benefícios desta pesquisa para os indivíduos servidores públicos federais poderão refletir possível melhoria do clima organizacional, pelo conhecimento do nível de sua adequação indivíduo-organização e do desempenho individual. Estas informações podem gerar reflexões e futuras ações para facilitar o dia a dia de trabalho e a tomada de decisão de ingressar ou não em determinada organização.

De Cooman *et al.* (2009) identificaram em pesquisa longitudinal realizada com 140 pessoas que, após dois anos de ingresso na organização, como resultado do processo da socialização, houve melhora na percepção de congruência entre os valores individuais e os organizacionais. Dessa forma, o conhecimento da adequação P-O FIT dos servidores públicos pode ser fonte de direcionamento de ações para a socialização, diante da especificidade do setor, visando proporcionar maior convergência de objetivos e valores.

Estudos sobre intenção de sair das organizações concluíram que um dos principais motivos do *turnover* está relacionado à inadequação dos valores da pessoa aos valores da organização (MOYNIHAN; PANDEY, 2008). Isso torna este estudo também importante sob o ponto de vista de que as organizações possam manter seu efetivo comprometido e com valores convergindo para comportamentos de desempenho satisfatório, evitando gastos com a substituição de trabalhadores.

O benefício desta pesquisa para as organizações públicas do Judiciário federal é que ela pode constituir-se como uma forma de “diagnóstico de gestão de pessoas”, diferente das atuais pesquisas de clima organizacionais praticadas (BRASIL, 2014; BRASIL, 2015). Este diagnóstico de congruência de valores, fatores da satisfação e desempenho pode, ainda, apoiar as decisões das lideranças para melhorar a qualidade dos serviços prestados. A organização que atua na identificação e análise da P-O FIT tem uma forma de prever e, possivelmente, reduzir o *turnover* e o absenteísmo, melhorar o comprometimento e o engajamento e reduzir gastos com treinamentos, gestão do conhecimento, formação de potenciais sucessores. De outro lado, os benefícios desta pesquisa para os servidores públicos federais vão desde a abertura de um novo canal de comunicação entre a área de Gestão de Pessoas, os servidores e os líderes até possível aumento do reconhecimento ou a possibilidade de melhoria do

ambiente de trabalho e de maior cooperação entre os colegas de trabalho.

Na próxima seção, descrevem-se as principais teorias, conceitos e os resultados de pesquisas sobre os temas pesquisados: “Adequação indivíduo-organização” (P-O FIT), “Satisfação no trabalho” e “Desempenho individual no trabalho”. Além disso, apresentam-se algumas pesquisas em organizações públicas judiciárias federais e a relação atual dos temas pesquisados no contexto em que se inserem.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresentam-se teorias e conceitos sobre os temas pesquisados: “Adequação indivíduo-organização” (P-O FIT), “Satisfação no trabalho” e “Desempenho individual no trabalho”. Os conceitos de adequação indivíduo-organização e suas possíveis consequências individuais e organizacionais serão detalhados, bem como os resultados de pesquisas sobre o desempenho individual no trabalho e a satisfação no trabalho e suas implicações no contexto do setor público.

2.1 Adequação indivíduo-organização

A adequação indivíduo-organização (P-O FIT) é um conceito da Psicologia Organizacional e Industrial. Define-se, principalmente, como o nível de congruência entre os valores e habilidades das pessoas e os valores e características das organizações (CHATMAN, 1989). Essa identificação no trabalho tem sido associada por diversas pesquisas como preditora de comportamentos individuais de comprometimento, satisfação, desempenho e rotatividade, dentre outros fatores (GOODMAN; SVYANTEK, 1999; MOYNIHAN; PANDEY, 2007; KIM, 2012).

A pesquisa realizada por Silverthorne (2004) no Taiwan com 120 trabalhadores de três empresas diferentes apresentou resultados favoráveis entre a relação adequação indivíduo-organização e satisfação e comprometimento no trabalho. Ao focalizar três culturas organizacionais diferentes, a pesquisa também contemplou a análise da rotatividade e pôde identificar relação inversa com a rotatividade (SILVERTHORNE, 2004). A cultura organizacional contempla em seus valores o direcionamento das ações dos trabalhadores das organizações. Os valores que têm sua essência nas crenças guiam as ações dos servidores públicos do Judiciário federal. Foram definidos os seguintes valores para todos os órgãos da Justiça federal: Ética, Respeito à cidadania e ao ser humano, Responsabilidade ambiental, Transparência, Qualidade e Inovação (BRASIL, 2014). O último valor Inovação pode encontrar as próprias barreiras da burocracia presente nos órgãos públicos. Conforme De Souza Pires e Macêdo (2006), a cultura das organizações públicas se destaca pela burocracia e pelo autoritarismo centralizado dentre outras características. Alguns processos podem enfrentar barreiras naturais do contexto e da cultura organizacional, sendo um caminho

possível para amenizar os impactos da busca da adequação indivíduo-organização.

Kristof e Billsberry (2013) distinguem dois tipos de literatura sobre a adequação pessoa-organização: a adequação como um sentimento interno, de “encaixe” e a adequação como um troca ou interação entre fatores internos e externos. Edwards (2008), em sua revisão meta-analítica sobre *Person-Environment Fit* nas organizações, apontou que este tema, que vem tendo evolução nos últimos cem anos, contempla diversos tipos e formas de conceituação e mensuração. As principais “adequações” do indivíduo podem ocorrer com o grupo de trabalho (*Person-Group / P-G FIT*), pela vocação (*Person- Vocation / P-V FIT*), pelo ambiente de trabalho (*Person-Environment Fit/ P-E FIT*) ou pela organização em si (*Person-Organization / P-O FIT*) (EDWARDS, 2008; KRISTOF-BROWN; BILLSBERRY, 2013). Kristof-Brown e Billsberry (2013) sugerem que em vez da perplexidade e da frustração com a falta de consenso sobre a definição do construto adequação indivíduo-organização e sua operacionalização, esta variedade seja aproveitada e explorada por pesquisadores do Fit. A percepção da adequação indivíduo-organização prende-se principalmente, à percepção da compatibilidade entre pessoas e organizações. Ou seja, ela pode ocorrer quanto uma provê a outra daquilo que cada uma precisa quando possuem características e valores similares (KRISTOF, 1996). A revisão da literatura realizada por Kristof (1996) revela a integração dos conceitos e a mensuração do FIT, apresentando as perspectivas de FIT complementar e suplementar e as perspectivas necessidade-suprimento e demanda-habilidade. A maioria dos pesquisadores define P-O FIT como a compatibilidade entre indivíduos e organizações e mensuram o FIT percebido pelos trabalhadores (KRISTOF, 1996).

Nesta pesquisa, consideram-se os conceitos de adequação indivíduo-organização (P-O FIT), de O’Reilly e Chatman (1986), para eles, como um dos principais fatores da ligação psicológica dos indivíduos a uma organização, isto é, a internalização de valores ou o envolvimento dessa congruência entre valores individuais e organizacionais. Numa perspectiva da Psicologia Interacional, a atenção é dada ao modo como os aspectos do indivíduo e da situação combinados influenciam a resposta das pessoas a determinadas situações (O’REILLY, CHATMAN, CALDWELL, 1991). O’Reilly e Chatman (1986) identificaram que a ligação psicológica dos indivíduos e o comprometimento organizacional têm seus efeitos sobre os processos de internalização e identificação no trabalho. A internalização ocorre à medida que o indivíduo se encontra no local de trabalho e percebe a

similaridade de valores pessoais e organizacionais (P-O FIT) e impacta o envolvimento e o comprometimento no trabalho (O'REILLY; CHATMAN, 1986). Segundo Kristof e Billsberry (2013), as percepções das pessoas sobre o local de trabalho e a relação com os colegas nos primeiros meses na organização influenciarão a adequação (P-O FIT), à medida que ocorrem percepções de similaridade ou de inadequação de valores que podem gerar uma exclusão social.

Segundo O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991), as pessoas, ao ingressarem em determinada cultura organizacional, avaliam a aproximação de seus valores, características e objetivos de vida com os valores e a cultura da organização, o que pode gerar satisfação e comprometimento. Sua pesquisa contou com a participação de cinco grupos, totalizando 1.221 pessoas que preencheram o instrumento OCP (*Organizational Culture Profile*) e validaram sua consistência, bem como as influências do P-O FIT na rotatividade (O'REILLY; CHATMAN; CALDWELL, 1991).

Christensen e Wright (2011) apresentam a pesquisa realizada com 182 estudantes de Direito sobre os efeitos da motivação na adequação indivíduo-organização (P-O FIT) e na adequação indivíduo-cargo (P-J FIT). Identificaram que a motivação teve uma influência maior na adequação ao cargo de trabalho. Pessoas motivadas podem desempenhar melhor seu papel de trabalho e, assim alcançarem, maior adequação ao cargo prescrito, sendo que a adequação à organização contempla outras variáveis, como a identificação com seus valores e suas crenças. Pesquisa realizada por Edwards e Cable (2009) identificou alguns fatores importantes a ocorrência da adequação ou da congruência de valores. Realizada com 997 trabalhadores, identificou quatro fatores importantes para propiciar a adequação indivíduo-organização (P-O FIT): comunicação, previsibilidade, atração interpessoal e confiança. Os processos de seleção e socialização são importantes para provocar estes quatro fatores, desde a busca inicial de congruências para ingresso na organização até o período inicial de socialização dos novos entrantes. Cable e Parsons (2001), ao pesquisarem sobre a socialização nas organizações, concluíram que este processo ajuda a estabelecer a adequação indivíduo-organização entre novos empregados e organização. Essas táticas de socialização podem apoiar os gestores na apresentação de valores e objetivos organizacionais tanto para motivar os novos trabalhadores quanto para reforçar os demais trabalhadores. As relações interpessoais dentro das organizações apresentam as atitudes, os comportamentos e os conhecimentos necessários para

se tornar um membro. Isso provoca um alinhamento entre os valores individuais e os valores organizacionais (CABLE ; PARSONS , 2001).

Bretz e Judge (1994) pesquisaram, numa amostra de 873 ex-graduandos de uma grande Universidade, as implicações da adequação indivíduo-organização na satisfação no trabalho, na estabilidade e na carreira. Os resultados confirmaram a hipótese da influência do P-O FIT na satisfação, estabilidade e carreira (BRETZ; JUDGE, 1994). De forma complementar, Astakhova e Porter (2015) analisaram a relação entre a paixão pelo trabalho e o papel da identificação e da adequação indivíduo-organização (P-O FIT) com 233 duplas de empregados-supervisores em organizações na Rússia. A pesquisa identificou o papel de mediação da identificação (P-O FIT) na relação entre paixão pelo trabalho (harmoniosa) e desempenho, bem como o papel moderador da percepção de P-O FIT entre a relação da paixão pelo trabalho (tanto harmoniosa quanto obsessiva) e o desempenho (ASTAKHOVA; PORTER, 2015). A paixão pelo trabalho tende a satisfazer as necessidades dos empregados no que diz respeito a competência ou autonomia e pode motivar os trabalhadores a obterem maior desempenho (ASTAKHOVA; PORTER, 2015).

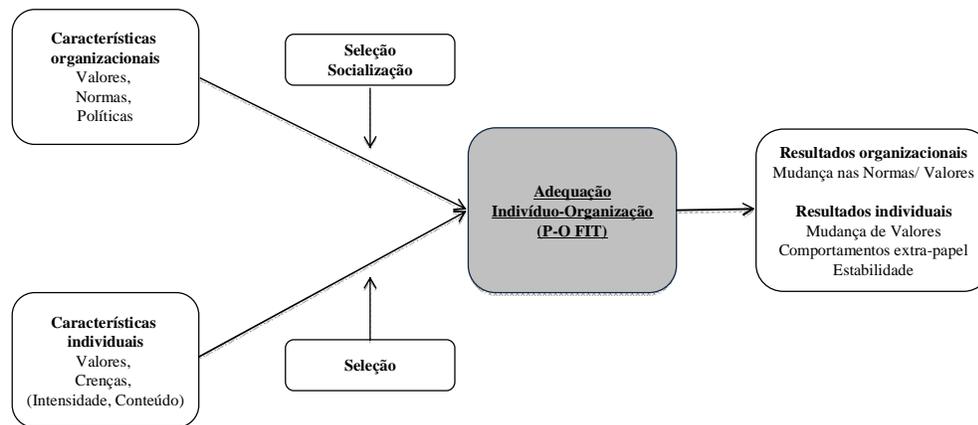
Diante das pesquisas apresentadas até o momento, foi definida como a primeira hipótese desta pesquisa:

Hipótese 1: A adequação indivíduo-organização (P-O FIT) influencia positivamente a satisfação no trabalho.

Quando um indivíduo ingressa numa organização, seguem com ele seus valores e suas crenças. É nas interações no trabalho com outros indivíduos que conhece as características e os valores dela. Durante o processo de seleção, há a tentativa de identificar suas características com as necessidades da organização. Depois de seu ingresso na organização, o processo de socialização ocorre para influenciar a adequação indivíduo-organização (P-O FIT). Ou seja, a apresentação aos novos integrantes, aos valores, às normas e ao funcionamento. Isso gera resultados tanto para a organização quanto para o indivíduo (CHATMAN, 1989).

A Figura 1, apresenta a constituição do P-O FIT, segundo Chatman (1989).

Figura 1 - Adequação indivíduo-organização



Fonte: Traduzido de Chatman (1989, p. 340)

Segundo O'Reilly e Chatman (1986), pesquisas mostram que três fatores constituem a base para a ligação psicológica entre o indivíduo e a organização: *compliance*, ou envolvimento por recompensas; identificação, ou pertencimento; e a internalização, ou congruência, de valores. As consequências da internalização e da congruência de valores - ou seja, da adequação indivíduo-organização - são: comportamentos de comprometimento, satisfação, envolvimento e motivação dos indivíduos, bem como, redução de estresse e aumento da intenção de permanecer na organização (O'REILLY; CHATMAN, 1986). Diante da internalização de valores organizacionais, a adequação de valores pode contribuir para o civismo organizacional (PORTO; TAMAYO, 2005), pois pode prever comportamentos de cooperação organizacional e sentimento de pertencimento. Pesquisa de Porto e Tamayo (2005) realizada com 458 funcionários de quatro organizações, sendo duas empresas públicas, uma privada e uma cooperativa, correlacionou os cinco fatores de civismo e os fatores de valores organizacionais, obtendo como resultado que os valores organizacionais predizem os comportamentos de civismo nas organizações, referente a trocas sociais baseadas na confiança de que a organização é justa neste relacionamento (PORTO; TAMAYO, 2005).

Uma das consequências da adequação indivíduo-organização é a formação de redes intraorganizacionais. Para Borges (2012), este é um importante fator de gestão, pois compartilhar conhecimento tácito na interação humana fortalece a organização. O estudo da

adequação indivíduo-organização gera possibilidades de atuação do gestor no sentido de aproximar os trabalhadores dos colegas da equipe, para que a congruência permita entender os objetivos organizacionais e melhorar o desempenho a eles associados. A socialização organizacional é um processo que faz com que novos entrantes da organização façam parte dela. Ou seja, trata-se de uma interação, em que a organização apresenta suas normas, seus valores e seu funcionamento aos indivíduos (BAUER *et al.*, 2007). Kim, T., Cable e Kim, S. (2005) examinaram a ligação entre socialização organizacional, adequação indivíduo-organização e influência sobre os comportamentos proativos. Sua pesquisa realizada na Coreia do Sul com 279 pares de trabalhadores-supervisores em sete organizações, apresentou como aspecto positivo o relacionamento entre práticas institucionalizadas de socialização nos primeiros meses e as percepções de adequação indivíduo-organização (KIM, T.; CABLE; KIM, S., 2005).

Segundo Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005), teorias sobre a interação pessoa e ambiente de trabalho vem sendo desenvolvidas há quase cem anos na literatura gerencial. No entanto, raramente são apresentadas conclusões sobre o impacto desta adequação nos resultados em nível individual. Esta pesquisa se faz relevante ao apresentar os impactos sobre o desempenho individual do trabalhador e ao contribuir para a teoria do comportamento no trabalho e para os indivíduos trabalhadores.

De acordo com Goodman e Svyantek (1999), a percepção da discrepância entre o ideal de cultura organizacional pelos trabalhadores e a atual cultura organizacional é importante preditor do desempenho. Já a adequação indivíduo-organização (P-O FIT) está associada a fatores que geram a predisposição e a vontade para o trabalho. De acordo com Duffy, Austin e Bott (2015) a percepção de adequação indivíduo-organização pode gerar comportamentos de cooperação e de voluntariado, que podem ser relacionados com o desempenho no trabalho. Para Cable e Parsons (2001), o processo de socialização das organizações permite atingir a adequação indivíduo-organização. As táticas utilizadas podem influenciar os novos trabalhadores e facilitar o acesso às normas, aos valores e às características da organização. Pesquisa longitudinal realizada com 461 estudantes identificou que, após um período em que experimentavam processos sequenciais e fixos com a utilização de técnicas de socialização, eles teriam um maior P-O FIT do que outros que não as tivessem.

Chatman (1991) realizou pesquisa em oito empresas públicas de contabilidade, contemplando uma amostra de 171 auditores. Ela analisou a relação entre o tempo de interação social no primeiro ano de ingresso na organização e a adequação indivíduo-organização neste período. Apesar de as teorias de socialização apresentarem como positiva a relação tempo e P-O FIT, os resultados da pesquisa de Chatman (1991) não encontram esta relação positiva entre a adequação depois do primeiro ano.

Apesar de na literatura existirem diversas pesquisas relacionando P-O FIT com atitudes positivas de comportamento, alguns pesquisadores tentam identificar os efeitos da “inadequação” ou “*misfit*” no trabalho. Cita-se como exemplo a pesquisa realizada com 422 trabalhadores de vinte empresas em Portugal, que apresentou somente resultados da influência mediadora parcial do P-O FIT sobre a satisfação no trabalho e as intenções de saída (VICENTE; REBELO; AGOSTINHO, 2011). A pesquisa de Vicente, Rebelo e Agostinho (2011) analisou a relação das práticas de responsabilidade social das empresas com a satisfação e a intenção de sair das empresas e obteve como resultado que a adequação indivíduo-organização (P-O FIT) apenas mediou parcialmente a satisfação e não influenciou a intenção de saída.

Pesquisa realizada por Chan (1996) buscou investigar a “inadequação” entre conhecimentos e percepções e diferentes estilos de resolver problemas no trabalho segundo uma nova visão de adequação pessoa-organização. Foi examinada uma amostra de 253 engenheiros de equipe de engenharia de Pesquisa e Desenvolvimento, em um contexto predominante de trabalho de estilo adaptativo e inovador. Os resultados da análise de regressão mostrou que a “inadequação” não impactou o desempenho no trabalho. Na mesma linha, pesquisa realizada com a amostra de 205 pessoas nos Estados Unidos chegou à conclusão que a inadequação indivíduo-organização (P-O *Misfit*) e a insatisfação com o trabalho não necessariamente levam à intenção de sair (*turnover*). É preciso que existam melhores oportunidades de trabalho para que os trabalhadores decidam por sair da organização (WHEELER ET. AL., 2007).

Existem pesquisas sobre investigação empírica em relação às influências tanto do P-O FIT quanto do P-O *Misfit* - ou seja, da inadequação de valores e características e dos impactos positivos no comportamento dos trabalhadores.

De acordo com as análises das pesquisas apresentadas acima, conclui-se que o contexto organizacional e os objetivos de cada instituição poderão dizer mais se é esperada a adequação ou incentivada a “inadequação” que pode contribuir para a mudança, a inovação e o conflito de ideias produtora, ou se a adequação pessoa-organização é a alternativa para a manutenção da cultura organizacional.

2.2 Desempenho individual no trabalho

O desempenho no trabalho refere-se a ações, comportamentos e entregas dos trabalhadores engajados em atingir o objetivo da organização (VISWESVARAN; ONES, 2000). O desempenho individual no trabalho é o resultado da interação entre as características do indivíduo e o ambiente de trabalho (PERVIN, 1968). Dessa forma, o desempenho está diretamente ligado àquilo que as pessoas entregam como produtos ou serviços em determinado ambiente organizacional. Cada vez mais, a questão do desempenho no Judiciário federal torna-se mais necessária, diante do atual cenário do Poder Judiciário federal, de seus servidores e das demandas crescentes da população para uma prestação de serviços ágil e da exigências por maior qualidade (GOMES; GUIMARÃES, 2013).

As teorias organizacionais, políticas, sociais e econômicas investigam empiricamente as variáveis de comportamento humano e das dimensões estruturais que possam contribuir para o desempenho no trabalho no contexto público. O Poder Judiciário federal considera a gestão do desempenho em seu Plano Estratégico do Poder Judiciário Federal 2015/2020 (BRASIL, 2014). Alguns dos indicadores do Poder Judiciário federal estão ligados ao desempenho seu foco contempla a agilidade dos trâmites judiciais: índice de julgamento de processos antigos, índice de produtividade dos magistrados e índice de produtividade dos servidores (BRASIL, 2014). Observa-se que o Judiciário federal considera o objetivo estratégico de desenvolver o potencial humano nos órgãos da Justiça Federal e contempla os indicadores taxa de satisfação de magistrados e servidores com o clima organizacional e taxa de absenteísmo de magistrados e servidores (BRASIL, 2014). Dessa forma, apresenta-se um possível alinhamento e preocupação do Poder Judiciário com o desempenho, sem perder de vista a gestão das pessoas, que são o principal recurso das organizações.

Compreender as causas do desempenho individual e estabelecer a forma de mensurá-lo resumem um objetivo constante das teorias organizacionais, devido a sua aplicabilidade na gestão das pessoas nas organizações e no direcionamento das ações dos trabalhadores (WELBOURNE; JOHNSON; EREZ, 1997). Segundo Boselie (2010), o alto desempenho no trabalho envolve também o desenvolvimento de habilidades específicas no âmbito do indivíduo, e não somente dos resultados da organização, como produtividade, qualidade, aumento de mercado consumidor e lucro. As organizações necessitam de instrumentos para estimular o trabalhador a produzir e para reforçar determinadas atitudes e metas esperadas no trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). As ferramentas de gestão e de controle como as avaliações de desempenho e os indicadores de qualidade e produtividade, são frequentemente utilizadas. Segundo Gomes e Guimarães (2013), as pesquisas sobre desempenho no Judiciário apresentam enorme variedade de entendimentos, que abordam variáveis objetivas e subjetivas, que acaba dificultando a evolução teórica a respeito do tema.

Arvey e Murphy (1998) identificaram que o foco das teorias sobre desempenho no trabalho passou ao longo dos anos de avaliar o cumprimento somente das tarefas descritas no cargo ocupado para avaliar também o desempenho de acordo contexto no qual o trabalhador está inserido. De acordo com Barbosa (1996), a existência de formas de mensuração do desempenho na administração pública no Brasil apresentadas por um decreto não garante a eficiência e a produtividade. Era preciso, sim, gerar uma mudança cultural nas práticas sociais cotidianas. A Constituição de 1824 já considerava a possibilidade de ingresso em órgãos públicos a todo cidadão com os talentos ou virtudes para tal (BARBOSA, 1996), o que teria impactos positivos no desempenho. Em 1831, tornou-se obrigatório o concurso público além da capacidade, como expresso nas Constituições de 1981 e de 1934. No entanto nas demais Constituições da República do Brasil de 1937, 1946, 1967, 1969 e 1988 não fazem referência explícita à capacidade individual; somente ao critério de concurso público (BARBOSA, 1996). Dessa forma, o desempenho poderá ser afetado, tendo em vista que nem sempre as aptidões e virtudes específicas são consideradas no ingresso no setor público e na organização das equipes de servidores públicos.

O desempenho no trabalho como um fator associado à tarefa, ao contexto e à pessoa foi pesquisado ao longo das últimas décadas. Welbourne, Johnson e Erez (1997) utilizaram-se da teoria dos papéis (MEAD, 1934; TURNER, 1978) e da teoria da identidade (BURKE, 1991;

THOITS, 1992) para desenvolver um instrumento de avaliação de desempenho individual no trabalho capaz de acessar as diversas dimensões do desempenho no ambiente do trabalho. A identificação do nível de desempenho individual permite planejar e realizar as ações para o alcance dos objetivos e a melhoria dos resultados de forma direcionada (WELBOURNE; JOHNSON; EREZ, 1997). A avaliação de desempenho individual tem sido utilizada para facilitar também a gestão de pessoas, direcionando o foco das ações de treinamento, das ações de promoção e da alteração nas estratégias de remuneração, dentre outras (BUCKINGHAM; GOODALL, 2015).

Para Zimmer *et al.* (2008), o estudo do desempenho no trabalho, em busca da maximização de resultados, é cada vez mais necessário e desejado como possível ferramenta de acompanhamento capaz de integrar estratégia, valores, competências e indicadores organizacionais. Segundo Mayer e Davis (1999) a organização deve fornecer ao empregado a oportunidade para definir seus objetivos imediatos e os caminhos para essas metas e relacioná-los com os objetivos da organização, avaliando sua própria eficácia.

Para os propósitos desta pesquisa, foi definido o conceito de desempenho individual no trabalho como o valor agregado à organização do conjunto de comportamentos que um empregado contribui, direta e indiretamente, para o alcance dos objetivos organizacionais (BORMAN; MOTOWIDLO, 1993; CAMPBELL, 1990). O modelo de avaliação de desempenho individual utilizado nesta pesquisa é o de Welbourne, Johnson e Erez (1997) que considera o desempenho no trabalho como multidimensional. Serão avaliadas as cinco dimensões do desempenho no trabalho do modelo proposto: desempenho no cargo, desempenho na carreira, desempenho para a inovação, desempenho em equipe e desempenho para a cidadania organizacional (WELBOURNE; JOHNSON; EREZ, 1997). Considerando o desempenho individual como multidimensional, em cada uma das cinco dimensões de Welbourne, Johnson e Erez (1997) ele contribui para os resultados positivos das organizações. A dimensão desempenho no cargo avalia como a pessoa faz as coisas especificamente relacionadas com a própria descrição do cargo ou função. A dimensão desempenho na carreira trata das questões relacionadas ao modo de obter as habilidades necessárias para progredir na organização. A dimensão desempenho para a inovação considera o quanto a pessoa usa de criatividade e inovação no dia a dia no trabalho. A

dimensão desempenho em equipe considera o trabalho com os colegas e membros da equipe em prol do sucesso da organização. A dimensão desempenho para a cidadania organizacional aborda os comportamentos de cidadania, indo além das responsabilidades do cargo e demonstrando a preocupação com a organização (WELBOURNE; JOHNSON; EREZ, 1997).

A avaliação do desempenho individual no trabalho é um ponto central para a gestão de recursos humanos nas organizações, pois permite a tomada de decisão, com base em uma análise crítica do potencial e na realização dos objetivos esperados pelo indivíduo no trabalho, devendo ser justa e baseada no processo de trabalho desempenhado (POON, 2004). Welbourne, Johnson e Erez (1997) sugerem que sistemas de avaliação de desempenho precisam avaliar múltiplas dimensões do comportamento no trabalho, uma vez que as pessoas desempenham variados papéis nas organizações.

Kim (2012) investigou, numa amostra de 1.200 servidores públicos da Coreia, a relação entre motivação no serviço público e adequação indivíduo-organização (P-O FIT) e seus impactos nas atitudes no trabalho. Identificou que ambas possuem forte e positiva ligação com atitudes de comprometimento, satisfação e desempenho no trabalho. A análise estatística dos resultados da pesquisa indicou que a motivação sobre a satisfação mediada pelo P-O FIT influencia o comportamento dos trabalhadores, ou seja, em suas atitudes no trabalho (KIM, 2012). De acordo com Bianco, Higgins e Klem (2003), as pessoas, quando percebem a adequação de seus valores com os da organização (P-O FIT), se orientam e regulam seu desempenho. Os resultados da pesquisa realizada com 80 pessoas em ambiente educacional sugerem que a orientação da tarefa e o P-O FIT influenciam positivamente o desempenho (BIANCO; HIGGINS; KLEM, 2003). Dessa forma, as causas do desempenho são constantemente associadas à satisfação no trabalho e ao nível de adequação dos valores indivíduo-organização, segundo Kristof-Brown *et al.* (2005).

Pesquisa realizada por Rich, Lepine e Crawford (2010) buscou evidenciar como o engajamento no trabalho poderia afetar o desempenho. Envolveu a aplicação de questionários a uma amostra de 245 bombeiros e supervisores que atuam em quatro cidades diferentes. Foram realizadas autoavaliações da satisfação no trabalho, da motivação intrínseca, da

congruência de valores, do suporte organizacional e do engajamento. Os resultados dos altos níveis de engajamento mediaram a relação entre congruência de valores, suporte organizacional e desempenho (na tarefa e de comportamentos de cidadania organizacional) (RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010).

Os resultados das pesquisas já utilizadas indicam que pode existir uma relação entre adequação indivíduo-organização e desempenho individual no Judiciário federal. Dessa forma, a seguinte hipótese será investigada nesta pesquisa:

Hipótese 2: A adequação indivíduo-organização (P-O FIT) influencia positivamente o desempenho individual no trabalho.

2.3 Satisfação no trabalho

As pessoas trabalham nas organizações em uma atividade definida para sua função ou cargo, em um determinado contexto. O trabalho realizado e o ambiente de trabalho geram sentimentos e percepções sobre o trabalho. Em geral, a satisfação no trabalho é definida em função da percepção do que se espera de um trabalho e daquilo que ele oferece (LOCKE, 1976). Segundo Spector (1997), reflete o grau que as pessoas gostam do seu trabalho, uma vez que algumas gostam do que fazem, mas outras podem não gostar, só o fazendo porque precisam. Analisar as causas e as consequências da satisfação no trabalho torna-se relevante para as organizações e para os trabalhadores, na medida em que envolve sentimentos de bem-estar e prazer em sua realização, propiciando ao indivíduo satisfeito persistir em um comportamento orientado para um objetivo (LOCKE; LATHAM, 1990; QUARSTEIN; VMCAFEE; GLASSMAN, 1992; SANT'ANNA, 2002). A satisfação no trabalho é objeto central dos estudos organizacionais há décadas e continua atual, devido à relevância para prever o comportamento humano dentro das organizações (JUDGE *et al.*, 2001).

Nesta pesquisa, identificam-se os níveis de satisfação dos indivíduos no contexto público do Judiciário federal em sua relação com o desempenho no trabalho. Segundo Lund (2003), a cultura organizacional tem impactos na satisfação no trabalho, sendo que em culturas

hierárquicas essa relação pode ser negativa. Esta pesquisa, ao ser realizada em um contexto público, contempla uma cultura com traços de hierarquização fortes. Os impactos positivos da satisfação no trabalho no desempenho individual no trabalho são reconhecidos por diversas pesquisas sobre esta relação (FRASER, 1983; JUDGE *et al.*, 2001; BRIEF; WEISS, 2002; IMRAN *et al.*, 2014).

Judge *et al.* (2001) realizaram um estudo meta-analítico de revisão qualitativa e quantitativa de pesquisas relacionadas à satisfação no trabalho e ao desempenho no trabalho. A revisão qualitativa foi organizada em torno dos sete principais modelos de relacionamento satisfação-desempenho, ou desempenho-satisfação, já pesquisados, com as variações entre o tema predecessor ou antecessor e relação inexistente. Nesta pesquisa, não se chegou à conclusão de qual seria o melhor modelo de relacionamento entre a satisfação e o desempenho. Isso gerou uma segunda meta-análise, com uma amostra selecionada de 312 pesquisas (entre 1967 a 1999), analisadas quantitativamente as correlações. Concluiu-se que é verdadeira e positiva a relação entre satisfação no trabalho e desempenho (JUDGE *et al.*, 2001).

A satisfação no trabalho é considerada benéfica ao desempenho nas situações de trabalho (FRASER, 1983). Na mesma linha de pensamento e pesquisa, Sant'Anna (2002) identificou que as consequências da satisfação no trabalho envolvem: eficiência, aumento de produtividade, qualidade das relações no trabalho e redução do absenteísmo e *turnover*. Hackman e Oldham (1980) pesquisaram como a tarefa a ser realizada afeta a motivação e a satisfação no trabalho. Eles definiram um instrumento para mensuração das dimensões básicas da tarefa, o qual relacionou os atributos da tarefa e os estados psicológicos críticos à produtividade, à motivação e à satisfação do trabalhador. O modelo considerou as dimensões da satisfação (forças da necessidade do indivíduo): satisfação com a remuneração, satisfação com a possibilidade de crescimento, satisfação com a segurança, satisfação com o ambiente social e satisfação com a supervisão. Considerou ainda os “resultados pessoais e do trabalho” ao longo de cinco dimensões: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback* (HACKMAN; OLDHAM, 1980).

As forças da necessidade de crescimento do indivíduo, conforme apresentado por Hackman e

Oldham (1980), exercem influência na realização do trabalho e estabelecem uma relação entre as características do trabalho, os estados psicológicos do indivíduo e os resultados pessoais e do trabalho. Nesta pesquisa, os itens de composição destas necessidades do indivíduo serão avaliados como os itens da satisfação no trabalho (as possibilidades de crescimento, segurança no trabalho, remuneração, ambiente social e liderança) (HACKMAN; OLDHAM, 1980), o que irá compor o nível de satisfação geral no trabalho da instituição pesquisada.

A análise de dois relatórios de gestão de 2014 do Poder Judiciário, especificamente dos Superior Tribunal de Justiça (STJ) e do Supremo Tribunal Federal (STF), apontou como um risco os resultados crescentes do indicador de gestão de pessoas de *turnover*, ou índice de rotatividade. A saída de servidores está intimamente ligada à satisfação no trabalho. De acordo com o STF, no decorrer de 2014 ocorreram 61 vacâncias no STF, 35 no cargo de técnico judiciário e 26 no cargo de analista judiciário. Tal constatação pode afetar o bom desempenho das atividades, pois ocasiona a perda de talentos, provavelmente, para outros órgãos que oferecem remuneração mais atrativa (BRASIL, 2015). Salienta-se que em junho de 2015 houve uma expressiva greve do Poder Judiciário, a qual afetou todos os serviços judiciários no Brasil, e que gerou o Projeto de Lei 2648/2015¹, que visa ao reajuste da remuneração dos servidores do Poder Judiciário e alteração da Lei 11.416/2006 sobre o plano de carreira dos servidores do poder Judiciário da União (BRASIL, 2015). A remuneração no Poder Judiciário é regulamentada por lei, que determina que a remuneração dos cargos de provimento efetivo das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário é composta pelo vencimento básico do cargo e pela gratificação Judiciária, acrescida das vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei (BRASIL, 2006). A grande insatisfação dos servidores judiciários, que culminou na última greve, prende-se à falta de aumento efetivo do vencimento básico do cargo, não reajustado desde 2006, sendo apenas reajustadas as gratificações.

Diante das pesquisas realizadas anteriormente e das especificidades do contexto organizacional do setor público e especificamente do Poder Judiciário Federal, as seguintes hipóteses serão investigadas:

¹ Em 20/07/2016, o Congresso Nacional, transformou este projeto na Lei Nº 13317/2016, que contempla um reajuste final de 12% no valor dos vencimentos básicos, a ser parcelado até 2019.

Hipótese 3: A satisfação geral no trabalho influencia positivamente o desempenho individual no trabalho.

Hipótese 4: A satisfação geral no trabalho media a relação entre a adequação indivíduo-organização (P-O FIT) e o desempenho individual no trabalho.

A satisfação no trabalho, com base nas cinco dimensões de necessidades propostas por Hackman e Oldham (1980), ao serem avaliadas, podem demonstrar a mediação entre a adequação indivíduo-organização e o desempenho individual em cinco dimensões de Welbourne, Johnson e Erez(1997). Segundo Rich, Lepine e Crawford (2010), porque os valores organizacionais são comunicados aos membros da organização em termos de quais comportamentos são adequados e esperados com base em seus papéis de trabalho, ao refletirem nos valores pessoais, se definirão como padrões de trabalho, ou desejos de comportamento, demonstrando com clareza o papel da congruência de valores ou a adequação indivíduo-organização.

Buscar formas de aumentar a satisfação no trabalho e o comprometimento e pelo aumento do estado positivo emocional e da felicidade do no trabalho e pelo sentimento de fazer parte e de reconhecer a participação individual para a organização é o mesmo que buscar formas de aumentar o desempenho no trabalho (IMRAN *et al.*, 2014). Neste sentido, avaliar o desempenho individual no trabalho permite o acompanhamento pelo trabalhador de sua contribuição para a organização e pode funcionar como motivador para regular seu comportamento e aumentar a satisfação no trabalho.

Lee (2006) apresenta que as expectativas dos empregados no local de trabalho estão diretamente relacionadas à satisfação no trabalho e devem ser considerados os impactos de uma insatisfação no local de trabalho. De forma complementar, Williams e Anderson (1991) pesquisaram os impactos da satisfação no trabalho e o comprometimento como preditores de comportamentos de cidadania organizacional e de cumprimento dos papéis esperados pela organização, em seus componentes afetivos e cognitivos, provocados pela satisfação no

comportamento dos indivíduos. Os autores concluíram que o ambiente organizacional que fornece o atendimento às expectativas dos trabalhadores e possibilita maior satisfação no trabalho pode gerar comportamentos positivos e melhoria do desempenho no trabalho (WILLIAMS; ANDERSON, 1991).

Diante dos resultados das pesquisas citadas, esta pesquisa se propõe a investigar o contexto do Judiciário federal com base nas seguintes hipóteses de investigação, a partir do modelo de pesquisa (Figura 2):

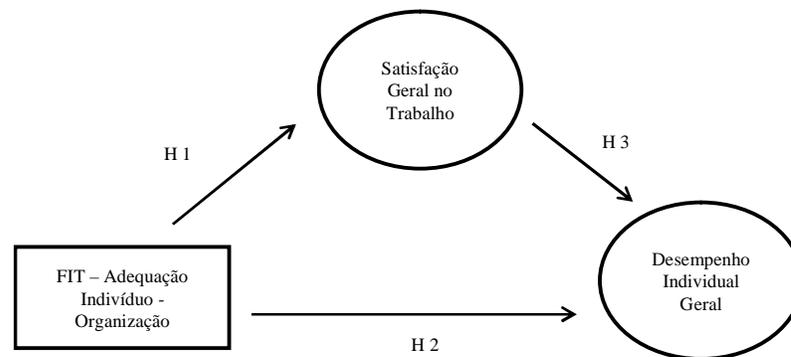
Hipótese 1: A adequação indivíduo-organização (P-O FIT) influencia positivamente a satisfação geral no trabalho.

Hipótese 2: A adequação indivíduo-organização (P-O FIT) influencia positivamente o desempenho individual geral no trabalho.

Hipótese 3: A satisfação geral no trabalho influencia positivamente o desempenho individual geral no trabalho.

Hipótese 4: A satisfação geral no trabalho media a relação entre a adequação indivíduo-organização (P-O FIT) e o desempenho individual geral no trabalho.

Figura 2 - Modelo da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora, 2016

As hipóteses foram testadas ao longo pesquisa para investigar a relação proposta entre as variáveis: *adequação indivíduo-organização*, *satisfação geral no trabalho* e *desempenho individual no trabalho*. Isso permitirá avanços tanto na teoria do comportamento

organizacional, quanto possibilitará aos indivíduos e as organizações conhecerem as interfaces e impactos destes relacionamentos.

No próximo capítulo descreve-se a metodologia utilizada nesta pesquisa, contemplando a caracterização da pesquisa, a população e amostra, a coleta de dados e a análise de dados.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa tem por objetivo analisar como a adequação indivíduo-organização impacta o desempenho individual no trabalho, mediada pela satisfação no trabalho. Segundo Vergara e Peci (2003), os objetivos dirigem a pesquisa em estudos organizacionais. Logo, os métodos e as técnicas de pesquisa utilizadas são intimamente relacionados com o objetivo de cada estudo. Esta pesquisa adota em sua coleta de dados a utilização de métodos mistos. Isso, conforme Creswell (2010), consiste na utilização de dados quantitativos e qualitativos para expandir um entendimento e convergir ou confirmar resultados de diferentes fontes de dados. A pesquisa em campo foi realizada em uma organização do Judiciário que atende a sociedade em todos os estados do Brasil. Este capítulo aborda a metodologia utilizada na operacionalização da pesquisa, contemplando a caracterização da pesquisa, da população e da amostra estudada, a coleta e a análise de dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa tem caráter explicativo (BABBIE, 1999; CRESWELL, 2010; GIL, 2011), de natureza quantitativa e qualitativa, com o uso de procedimentos de métodos mistos: aplicação de um *survey* e realização de entrevistas semiestruturadas, utilizando-se da estratégia de triangulação concomitante. Na abordagem de triangulação concomitante, o pesquisador coleta os dados quantitativos e qualitativos ao mesmo tempo, e depois, compara os dois bancos de dados para analisar convergências, diferenças ou combinações (CRESWELL, 2010). Nesta pesquisa, foi aplicado o questionário padronizado de forma *online*. Durante a coleta, foram realizadas as entrevistas com a amostra dos servidores públicos da organização pública do Judiciário pesquisada.

O caráter explicativo da pesquisa quanto à natureza de seu objetivo apóia-se no fato de que, segundo Gil (2011), as pesquisas se preocupam em identificar os fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos e que aprofundam o conhecimento da realidade, explicando o porquê das coisas. De acordo com Creswell (2010), uma pesquisa que contempla a análise da relação entre variáveis é explicativa. Nesta pesquisa, aprofunda-se o conhecimento sobre a adequação indivíduo-organização e os impactos na satisfação no trabalho e no desempenho

individual. Para Severino (2007), esta é a maneira mais adequada para registrar e analisar os fenômenos, a fim de identificar suas causas, por meio seja do método qualitativo ou do quantitativo. É, também, uma pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa, pois utiliza instrumentos de coleta e de ferramentas de análise de dados que corroboram estas características, como a aplicação de questionários *survey* e a realização de entrevistas semiestruturadas.

A reunião dos métodos qualitativo e quantitativo em um mesmo estudo pode aproximar a realidade pesquisada e proporcionar maior compreensão dos problemas de pesquisa, além de compensar os pontos fracos inerentes a cada método (CRESWELL, 2010). Salienta-se que, ao utilizar a estratégia de triangulação concomitante, haverá uma validação, ou confirmação, dos dados coletados por cada método (CRESWELL, 2010). Assim a análise das variáveis poderá ser mais robusta, além de aprofundar nas relações entre os construtos pesquisados.

A realização de entrevistas é de fundamental relevância para a obtenção de dados que não são possíveis de serem encontrados em registros, fontes documentais ou questões fechadas (CERVO; BERVIAN, 2002) e possibilita conhecer o contexto de trabalho dos entrevistados e os impactos na análise das variáveis pesquisadas. As entrevistas devem ser objetivas com relação a quatro aspectos: ausência de viés, consenso intersubjetivo, adequação ao objeto e capacidade do objeto de contestar (FLICK, 2009), visando à coerência de sentido para os dados. As entrevistas realizadas com pessoas de diversos níveis hierárquicos, sem distinção ou seleção, de forma aleatória e por acessibilidade, possibilitam que as informações sejam de maior representatividade.

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das Ciências Sociais, segundo Gil (2011), por se apresentar como uma forma de interação social que possibilita a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, seguindo um roteiro previamente definido, com base nas teorias de adequação indivíduo-organização (O'REILLY; CHATMAN, 1986), satisfação no trabalho (HACKMAN; OLDHAM, 1980) e desempenho individual no trabalho (WELBOURNE; JOHNSON; EREZ, 1997), que possibilitou a compilação dos dados coletados em categorias de análise que suportem a verificação do objetivo da pesquisa.

Farias Filho e Arruda Filho (2013) citam que uma entrevista semiestruturada é o tipo de entrevista em que as questões são mais abertas e exigem respostas com maior profundidade e o entrevistador utiliza as perguntas de seu roteiro preestabelecido baseado na teoria utilizada na pesquisa, podendo também fazer, se necessário, outras perguntas desencadeadas pelas respostas dos entrevistados. Desta forma, a realização das entrevistas de forma semiestruturada permitiu compreender também outros pontos de investigação trazidos pelos participantes entrevistados e, assim, aprofundar no entendimento dos construtos e das variáveis desta pesquisa.

A utilização de métodos qualitativos e quantitativos permite que os pontos fracos de um método sejam compensados pelos pontos fortes do outro. A pesquisa teve a coleta de dados concomitante em duas fases. Desta forma, a interpretação dos dados visou verificar as possíveis convergências e ou divergências entre ambos os métodos (CRESWELL, 2010).

3.2 População e amostra

Para a definição do tamanho da amostra, foram considerados o poder estatístico, o nível de significância e o *effect size*. O poder estatístico é a probabilidade de detectar um relacionamento, quando ele existe, ou a probabilidade de rejeitar a hipótese nula quando isso é falso. Poder, nível de significância do tamanho da amostra e *effect size* possuem relação forte. Dessa forma, um parâmetro pode ser completamente determinado quando os outros três são fixados (COHEN, 1993). Neste estudo, o nível de significância (α) definido é de 0,05 (a probabilidade de representar um resultado significativo quando ele não existe é de 5%), o poder definido é 0,8 ou 80% e o *effect size* é de 0,5 ou large. Dessa forma, o tamanho da amostra definida para a coleta de dados quantitativa (aplicação dos questionários fechados *online*) é de 153 servidores, contemplando, também, o mínimo necessário em relação ao teste de hipóteses pelo software *G-Power*® 3.1. Para este estudo, o tamanho da amostra da pesquisa precisa alcançar um mínimo de 153 questionários preenchidos válidos, para detectar, ao nível de significância de 0,05, uma grande população com *effect size* de 0,50 com 80% de probabilidade de representar a população. Contudo, a amostra sugerida foi superada, uma vez que obtiveram-se 202 questionários válidos na instituição pesquisada, atendendo assim, ao mínimo considerado necessário à realização de cálculos estatísticos e ao teste das hipóteses.

A amostra considerou o processo de amostragem por conveniência (TRIOLA, 2008) dentro da população da instituição pública pesquisada. Ou seja, todos os servidores receberam o *link* da pesquisa para o preenchimento do questionário fechado desta pesquisa. Segundo Babbie (1999), as amostras devem ser selecionadas cuidadosamente, considerando as implicações da homogeneidade e da heterogeneidade da organização pesquisada, bem como os princípios de representatividade que possibilitem fornecer estimativas úteis quanto às características da população.

A população pesquisada é a dos servidores do setor público do Poder Judiciário Federal, que prestam serviços jurisdicionais no âmbito nacional à sociedade brasileira. Foi realizada a pesquisa em uma instituição localizada em Brasília/DF. Dentro desta população, os resultados da amostra possibilitam investigar a adequação indivíduo-organização (P-O FIT) e seus possíveis impactos na satisfação no trabalho e no desempenho individual. A identificação da instituição pública do Poder Judiciário específica pesquisada será preservada, conforme solicitação dela. O número total de servidores públicos deste órgão do Poder Judiciário Federal é de aproximadamente 3.000 servidores. A seguir apresentam-se as características deste setor público e o contexto em que se dará a pesquisa.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 estabelece que o povo exerce seu poder por meio de representantes eleitos ou diretamente, pelos Poderes da União: o Legislativo, o Executivo e o Judiciário. O Poder Legislativo institui precipuamente as leis. O Poder Executivo trata do cumprimento destas normas e da gestão pública. O Poder Judiciário cuida da solução dos conflitos e divergências na aplicação das leis (BRASIL, 1988). O Poder Judiciário, segundo Sadek (2004), possui duas formas de atuação: uma como Poder de Estado e outra como uma instituição prestadora de serviços jurisdicionais, arbitrando conflitos e garantindo direitos. As organizações, ou órgãos, do Poder Judiciário são assim representadas: Supremo Tribunal Federal, Conselho Nacional de Justiça, Superior Tribunal de Justiça, Tribunais regionais federais e juízes federais, Tribunais e juízes do trabalho, Tribunais e juízes eleitorais, Tribunais e juízes militares e os Tribunais e juízes dos estados e do Distrito Federal e territórios. Todas as organizações do Poder Judiciário atuam de maneira a atender às demandas por justiça no Brasil e são regulamentadas pela Constituição Federal (BRASIL, 1988).

O Poder Judiciário federal brasileiro busca a excelência no atendimento jurisdicional à população. Em seu Planejamento Estratégico, define a forma de gestão dos resultados e o acompanhamento dos indicadores, metas e objetivos estratégicos (BRASIL, 2014). O Plano Estratégico da Justiça Federal (PEJF) 2015/2020, anexo da Resolução CJF 313, de 2014, apresenta como missão da Justiça Federal: “Garantir à sociedade uma prestação jurisdicional acessível, rápida e efetiva”. Esta é a razão da existência da organização e de seu propósito institucional (BRASIL, 2014). Compete à Justiça processar e julgar crimes, mandatos de segurança e resolução de conflitos, visando à manutenção da justiça social.

O contexto atual das organizações públicas do Judiciário federal apresenta uma organização de políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o capital humano e organizar a estrutura física dos órgãos de controle dos indicadores. Nos relatórios de gestão dos órgãos do Judiciário existem indicadores de desempenho, de clima organizacional e de treinamento, que geram ações relacionadas ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos servidores e magistrados e à maior valorização dos servidores (BRASIL, 2014; BRASIL, 2015). Segundo Gomes e Guimarães (2013), considerando que o Judiciário é sustentado por recursos públicos e que exerce um papel fundamental no cotidiano dos cidadãos, deve existir uma prestação de contas mais ampla à sociedade, de modo a permitir entender seu desempenho na prática. Ou seja, o que o Judiciário faz, como faz e o quanto faz.

Segundo Dos Santos e Da Ros (2008), crescente atenção dos cientistas sociais e políticos tem sido dada ao estudo das instituições judiciais no Brasil, desde meados da década de 1990, no sentido de entender a relação dos tribunais com as demais arenas de decisão. Numa análise do perfil dos ministros indicados para compor a cúpula do Poder Judiciário, Dos Santos e Da Ros (2008) identificaram que houve mudanças desde o período imperial e que na atualidade há um lento incremento na proporção de ministros nomeados, considerando a carreira profissional exclusivamente jurídica. As carreiras dos servidores do Poder Judiciário são fixas e previamente estabelecidas por decreto, sendo dispostas nos seguintes cargos efetivos: analista judiciário, técnico judiciário e auxiliar judiciário. Preveem-se como forma de ingresso concurso público e as exigências respectivas de ensino superior, ensino médio e ensino fundamental. As áreas de atuação do servidor do Poder Judiciário são de apoio especializado, judiciária e de apoio administrativo. Integram os quadros de pessoal dos órgãos do Poder

Judiciário da União as funções comissionadas e os cargos em comissão para o exercício de atribuições de direção, chefia e assessoramento (BRASIL, 2006).

O desenvolvimento na carreira do Poder Judiciário ocorre somente segundo critérios de progressão funcional e promoção por tempo. Com isto, há pouco espaço para a meritocracia, uma vez que, para mudar de cargo, é necessário realizar um novo concurso público, assim como a existência da vaga (BRASIL, 2006). Apesar de haver a previsão de apuração de avaliações de desempenho anuais pelo servidor e por seu superior imediato, apenas isso não pode gerar promoções. De acordo com a Lei de Carreiras do Poder Judiciário, ou Lei 11.416, de 2006, somente poderá ser promovido o servidor efetivo que completar cinco anos no órgão, obtiver no mínimo 70% na avaliação de desempenho e tiver completado 80 horas de capacitação, além dos treinamentos obrigatórios (BRASIL, 2006).

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada em duas etapas concomitantes. Para a análise quantitativa, foi realizada por meio da aplicação *online* de questionários fechados (*survey*) aos respondentes. Segundo Babbie (1999), perguntas fechadas são muito comuns porque dão maior uniformidade de respostas e são mais facilmente processadas. O envio do *link online* do questionário por e-mail aos participantes possibilitou maior praticidade e conforto aos respondentes e facilitou a análise de dados. Para a realização da segunda etapa, no mesmo período em que os questionários *online* estavam sendo preenchidos, foram realizadas 17 entrevistas de forma presencial no local de trabalho dos entrevistados.

Segundo Gil (2011), pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas por escrito aos respondentes, que são a tradução dos objetivos da pesquisa. O questionário (*survey*) desta pesquisa foi composto por 50 perguntas fechadas e foi autoaplicado, de forma *online*, mediante a utilização da ferramenta *GoogleDocs*, com a participação voluntária e anônima dos trabalhadores da organização pública pesquisada. Creswell (2010) cita que ferramentas de levantamentos *online* possibilitam aos pesquisadores criar seus próprios levantamentos, utilizando gabaritos personalizados e colocando-os em sites da *web* ou os enviando via *link* eletrônico por e-mail aos participantes, para que os completem. Isso facilita tanto para os respondentes quanto para

o trabalho do pesquisador. Dessa forma, a pesquisa foi realizada de forma ágil e abrangeu os servidores públicos da instituição pública do Judiciário pesquisada.

O questionário aplicado compõe-se de 50 perguntas. A última parte aborda os dados demográficos (APÊNDICE B). O questionário foi dividido em quatro partes: a primeira parte, que investigou o nível de adequação do indivíduo-organização (P-O FIT), contempla 5 questões. A segunda parte, que trata do construto satisfação no trabalho, possui 25 questões. A terceira parte, que abrange o construto desempenho individual no trabalho, contempla 20 questões. A quarta parte considera os dados demográficos com questões sobre sexo, idade, escolaridade, estado civil, número de filhos, cargo ou função e tempo que trabalha na instituição. As cinco primeiras questões, sobre a adequação do indivíduo-organização (P-O FIT) foram elaboradas baseando-se no conceito de internalização de O'Reilly e Chatman (1986), que representa a congruência entre valores individuais e valores organizacionais. Na segunda parte, as 25 questões de satisfação no trabalho foram elaboradas baseando-se no conceito de satisfação no trabalho proposto por Hackman e Oldham (1980). Elas avaliam a satisfação nos cinco itens: possibilidades de crescimento, segurança no trabalho, remuneração, ambiente social e liderança. As 20 questões que avaliam o desempenho individual no trabalho são oriundas do modelo multidimensional de avaliação de desempenho de Welbourne, Johnson e Erez (1997). Contemplam a mensuração das cinco dimensões do desempenho: trabalho, carreira, inovação, equipe e cidadania organizacional. Salienta-se que a tradução das questões cuja literatura estava exclusivamente em língua inglesa foi feita com o apoio de um tradutor certificado, para assegurar a fidedignidade dos termos para a língua portuguesa.

A utilização dos modelos conceituais citados acima para a elaboração do questionário desta pesquisa, pauta-se na capacidade de diagnosticar de forma já validada por pesquisas anteriores, os níveis de adequação indivíduo-organização (P-O FIT), a satisfação no trabalho e o desempenho individual pelos instrumentos acima citados. Segundo Sant'Anna (2002), um número significativo de modelos destinados à avaliação da satisfação no trabalho disponíveis na literatura tem sido criticado por excluir variáveis importantes nesta avaliação. Mesmo que se reconheça a impossibilidade de um modelo abranger todas as variáveis, o de Hackman e Oldham (1980) tem sido apontado como um dos mais abrangentes instrumentos para a sua mensuração atualmente. De acordo com Sant'Anna (2002), no Brasil o modelo de Hackman

e Oldham (1980) foi validado em forma e conteúdo para a realidade brasileira por Moraes e Kilimnik (1989), desde que vem sendo realizada uma série de estudos sobre o tema. O modelo de avaliação do desempenho individual de Welbourne, Johnson e Erez (1997), utilizado nesta pesquisa, contempla a multidimensionalidade validada deste instrumento, que, ao considerar as cinco dimensões do desempenho - trabalho, carreira, inovação, equipe e cidadania organizacional - possibilita maior detalhamento e direcionamento pós-avaliação. Segundo Rich, Lepine e Crawford (2010), o desempenho do comportamento dos indivíduos tem múltiplas dimensões. Nessa perspectiva, a avaliação multidimensional pode prover *insights* específicos dos tipos de comportamentos dos trabalhadores que transmitem efeitos no engajamento e nas entregas, como produtividade, eficiência e qualidade.

A escolha da escala social de respostas dos questionários ocorre para medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira o mais objetiva possível (GIL, 2011). Cada item do questionário está relacionado com uma escala social tipo *Likert* de cinco pontos, na qual 1 representa baixa aderência e se refere para a mensuração do P-O FIT à expressão “Discordo totalmente”, variando até 5, que representa alta aderência e se refere à expressão “Concordo totalmente”. Desse modo, cada item tem uma referência, sendo, neste caso, para as perguntas de 1.1 a 1.5 (P-O FIT) de “1 – Discordo totalmente”, “2 – Discordo”, “3 – Nem discordo nem concordo”, “4 – Concordo” a 5 – “Concordo totalmente”. Já para as perguntas sobre satisfação no trabalho, a escala de 1 a 5 varia de “1 – Muito insatisfeito” até “5 – Muito Satisfeito”, passando por “2 – Insatisfeito”, “3 – Nem satisfeito nem insatisfeito” e “4 – Satisfeito”. Finalmente, para as perguntas sobre desempenho individual no trabalho, a escala social tipo *Likert* de cinco pontos, refere-se a “1 – Preciso(a) melhorar muito”, “2 – Preciso(a) melhorar um pouco”, “3 – Satisfatório”, “4 – Bom” e “5 – Excelente”.

Antes de aplicar o questionário fechado, foi realizado um pré-teste deste questionário na instituição pesquisada, para validar o entendimento e a clareza das questões. O questionário foi apresentado aos responsáveis da área de Gestão de Pessoas da instituição pública do Judiciário pesquisada, antes de seu envio de forma eletrônica a todos os servidores. Somente após verificar o entendimento das questões e a clareza das instruções de preenchimento do questionário é que o *link* foi enviado por e-mail com o caminho para o questionário, pelo responsável da área de Gestão de Pessoas da organização pesquisada.

A segunda etapa da coleta desta pesquisa envolveu a realização de 17 entrevistas semiestruturadas individuais, visando compreender o impacto da adequação indivíduo-organização (P-O FIT) na satisfação no trabalho e no desempenho individual, a partir da percepção dos trabalhadores. As perguntas do roteiro da entrevista seguem o mesmo referencial teórico utilizado para a elaboração dos questionários fechados. Isso facilitou também a análise e o tratamento dos resultados quantitativos com as percepções obtidas nesta etapa qualitativa. A quantidade máxima de entrevistas foi definida quando se atingiu o ponto de saturação (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008). Ou seja, o pesquisador encerrou as entrevistas a partir do momento que as novas informações passaram a ser repetitivas, não acrescentando novos dados de conteúdo (BODGAN; BIKLEN, 1994).

A lista contemplando 14 pessoas para a realização das entrevistas, em dois dias consecutivos, foi indicada pela área de Gestão de Pessoas da organização. Elas foram previamente selecionadas, seguindo os critérios de seleção desta pesquisa: a) ter cargo ou função diversificada (nível superior, nível médio e lideranças); b) ser de áreas ou gerências diferentes; e c) contemplar servidores com diferente tempo de trabalho na instituição. A área de Gestão de Pessoas informou previamente ao entrevistado que seu nome seria confidencial e não apareceria em nenhuma análise da pesquisa. Apesar de o convite e a confirmação terem sido enviados com trinta dias de antecedência a todos os 14 servidores confirmados, no primeiro dia agendado para as entrevistas foram identificadas 4 desistências por parte dos possíveis entrevistados. Por isso, 3 pessoas foram identificadas por livre e espontâneo interesse em participar, em razão de terem presenciado a movimentação em alguns setores onde ocorreram as entrevistas. Mais 4 pessoas foram indicadas para a entrevista tanto por colegas que realizaram a entrevista quanto pela área de Gestão de Pessoas. No total, 17 entrevistas foram realizadas. As entrevistas com os servidores públicos da instituição pública do Judiciário pesquisada foram realizadas em dois dias do mês de abril de 2016 e seguiram o roteiro semiestruturado de perguntas (APÊNDICE D). Os respondentes demonstraram interesse em contribuir com a pesquisa e atuaram de forma natural e receptiva.

3.4 Análise dos dados

A análise de dados obedeceu aos seguintes procedimentos: análise dos dados quantitativos oriundos da aplicação dos 202 questionários *survey*; e análise dos conteúdos das 17

entrevistas com os servidores públicos.

A análise quantitativa dos dados, das entrevistas e dos documentos disponíveis foi realizada de forma a explicitar a relação entre a adequação de valores indivíduo-organização (P-O FIT), o desempenho e a satisfação.

A análise quantitativa dos dados contemplou várias etapas. Inicialmente, foram analisados os dados para verificar a ocorrência de ausentes, bem como de valores extremos, para conhecer melhor a base de dados. Foi realizada a análise estatística multivariada de regressão com mediador, para o teste das quatro hipóteses desta pesquisa. Foi considerada na hipótese 4 desta pesquisa a satisfação no trabalho como fator mediador entre desempenho individual no trabalho e adequação indivíduo-organização (P-O FIT). Segundo Baron e Kenny (1986), uma variável pode funcionar como um mediador para entender o que representa a relação entre o preditor e o critério avaliado. Ou seja, mediadores explicam como eventos físicos externos assumem um significado psicológico interno. Análise de regressão é um método empregado para determinar uma função específica, relacionando duas variáveis, conforme Babbie (1999). Para realizar a análise multivariada de dados, foi utilizado o software estatístico SPSS (*Software Statistical Package for the Social Sciences for Windows 17.0*), com o objetivo de compreender quantitativamente as respostas dos indivíduos da amostra definida.

Nesta pesquisa, a adequação indivíduo-organização foi a variável independente e o desempenho individual foi a variável dependente, sendo que satisfação no trabalho mediou esta relação.

Para que funcione como mediadora, uma variável tem que atender às condições apresentadas por Baron e Kenny (1986, p. 1176):

(a) as variações dos níveis da variável independente significativamente representam variações no mediador presumido, (b) variações no mediador significativamente são responsáveis por variações na variável dependente e (c) quando os caminhos a e b são controlados uma relação previamente significativa entre as variáveis dependentes e independentes não é mais significativa, com a mais forte demonstração de mediação que ocorre quando o caminho c é zero. Em relação à última condição, de maneira a prever um contínuo.

Procedeu-se à análise de correlação e à análise de regressão múltipla. A regressão múltipla é um meio de analisar as situações em que os pesquisadores descobrem que uma variável dependente é afetada simultaneamente por diversas variáveis independentes (BABBIE, 1999). Portanto, a análise de regressão múltipla é uma técnica estatística que utiliza variáveis independentes cujos valores são conhecidos para prever os valores da variável dependente selecionada (GIL, 2011).

A análise qualitativa dos dados coletados com as entrevistas foi feita com base na análise de conteúdo (BARDIN, 2008). A análise de conteúdo consiste um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) diversificados, desde o cálculo de frequências até a hermenêutica controlada, baseada na dedução e na inferência (BARDIN, 2008). A análise de conteúdo foi indicada para este estudo pelo fato de facilitar a análise e a interpretação das informações. A análise de conteúdo é um meio de expressão do sujeito em que o analista busca categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as representem (CAREGNATO; MUTTI, 2006). A análise de conteúdo é um procedimento de fragmentação de textos cujo objetivo é identificar regularidades entre eles (BARDIN, 2008). A análise de conteúdo envolve um conjunto de técnicas de análise das comunicações orientadas para obter, por meio de procedimentos objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens, o que permite a inferência de conhecimentos das mensagens (BARDIN, 2008). O sistema de categorias é uma das técnicas mais utilizadas na análise de conteúdo. Compreende o processo de categorização por meio do agrupamento de elementos da mensagem, a partir de características comuns (FLICK, 2004). Foram analisadas as principais categorias de respostas identificadas pelos conteúdos relatados pelos respondentes das entrevistas e construída uma grade de análise tipo mista. Segundo Vergara (2012), a grade de análise mista é empregada quando se definem preliminarmente as categorias de acordo com o objetivo da pesquisa. Porém, admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise. Dessa forma, as entrevistas foram tratadas por meio da categorização dos dados por agrupamento, para explicitar melhor o conteúdo das percepções sobre as relações causais entre as variáveis desta pesquisa.

As entrevistas foram registradas integralmente por meio de gravações e, posteriormente, transcritas. Nesta pesquisa foi mantido o sigilo de identidade dos participantes tanto nos questionários *online* quanto na análise das entrevistas. Para manter o sigilo dos entrevistados

desta pesquisa, eles foram enumerados de forma aleatória diferente da realização das entrevistas e identificados pela letra E seguida do numeral correspondente, como entrevistados: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 e 17. Para construção das categorias de análise nesta pesquisa, foram observadas, primeiramente, as características de exclusão mútua. Ou seja, os dados não poderiam ser classificados em mais de uma categoria. As categorias deveriam atender às questões propostas na investigação com objetividade com a descrição sumária dos elementos a que se refere cada categoria (FLICK, 2004). A preparação formal dos textos (ou a edição dos textos) contemplou o alinhamento dos enunciados e a classificação por equivalência (BARDIN, 2008). Não foi utilizado nenhum *software* específico para a realização da análise de conteúdo. Esse processo deu-se da seguinte forma, segundo recomenda Bardin (2008): a) pré-análise; b) exploração do material; e por fim c) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Os seguintes passos foram obedecidos para a realização da análise de conteúdo:

- a) Transcrição das entrevistas.
- b) Primeira leitura do *cópus* - leitura “flutuante” (BARDIN, 2008): anotação de impressões gerais sobre possíveis elementos recorrentes nas entrevistas.
- c) Segunda leitura do *cópus* - pré-categorização: início do preenchimento da grade de análise mista; contagem parcial dos elementos identificados, para confirmar as categorias gerais; e identificação de possíveis novas categorias.
- d) Terceira leitura: construção da grade de análise mista com as categorias contendo tema geral, palavras e frases relacionadas a cada tema.
- e) Contagem da frequência final dos elementos nas categorias.
- f) Tratamento dos resultados e interpretação.
- g) Redação da análise de conteúdo, de acordo com as hipóteses levantadas na pesquisa, e apresentação dos resultados da pesquisa.

No capítulo seguinte, procede-se à apresentação e análise dos resultados. Inicialmente, faz-se a caracterização da amostra da pesquisa na instituição, analisam-se os dados demográficos e posteriormente discutem-se os resultados e os demais dados obtidos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo procede-se à apresentação e análise dos resultados encontrados a partir da aplicação de 202 questionários e da realização de 17 entrevistas. O objetivo da pesquisa consistiu em analisar a relação positiva entre a adequação indivíduo-organização (P-O FIT) e o desempenho individual no trabalho da organização pública do Poder Judiciário federal pesquisada e verificar o efeito mediador da satisfação no trabalho nesta relação. Os objetivos específicos foram: a) Identificar o nível de adequação indivíduo-organização (P-O FIT); b) Identificar o nível geral de satisfação no trabalho; c) Identificar o nível geral de desempenho individual no trabalho; e d) Avaliar o efeito mediador da satisfação no trabalho na relação entre adequação indivíduo-organização (P-O FIT) e o desempenho individual no trabalho, por meio de investigação das percepções dos trabalhadores.

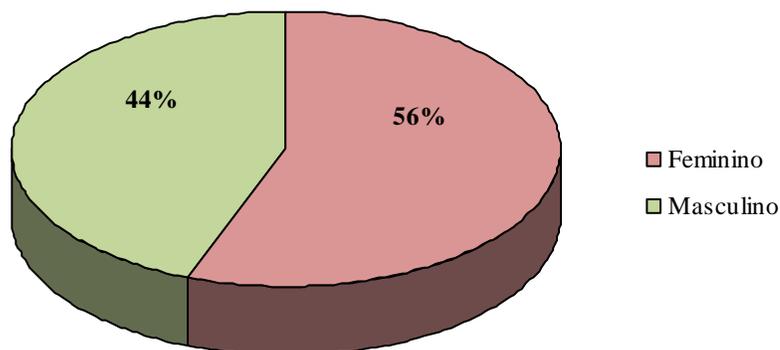
Primeiramente, realizou-se a caracterização da amostra, por meio dos dados demográficos. Em seguida, é procedeu-se à análise descritiva do P-O FIT, da satisfação no trabalho e do desempenho individual. Por fim, aplicou-se o teste das hipóteses, realizado por meio da análise de correlação e da análise de regressão múltipla, referente aos dados quantitativos. O teste das hipóteses foi aplicado considerando-se os dados qualitativos, por meio da análise de conteúdo.

4.1 Dados demográficos

Para melhor apresentar a amostra dos 202 respondentes dos questionários, foi realizada a análise descritiva dos dados pessoais e funcionais dos respondentes desta pesquisa. Foram levantados alguns dados demográficos, cuja análise permite visualizar informações sobre a distribuição dos respondentes quanto a: sexo, escolaridade, idade, estado civil, tempo de trabalho e cargo ocupado. Estes dados caracterizam os respondentes.

Quanto ao sexo, 56% dos respondentes são do sexo feminino e 44% são do sexo masculino (Gráfico 1).

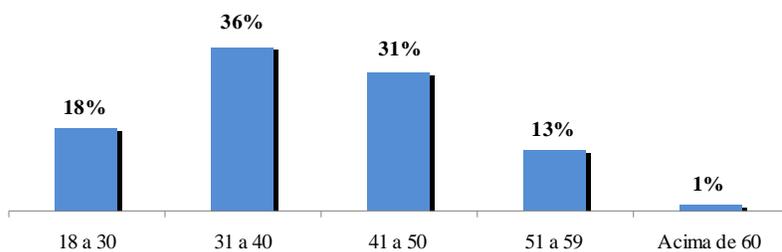
Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes quanto ao sexo



Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Quanto à idade, 54% dos respondentes são jovens entre 18 e 40 anos, e 14% possuem acima de 50 anos (Gráfico 2).

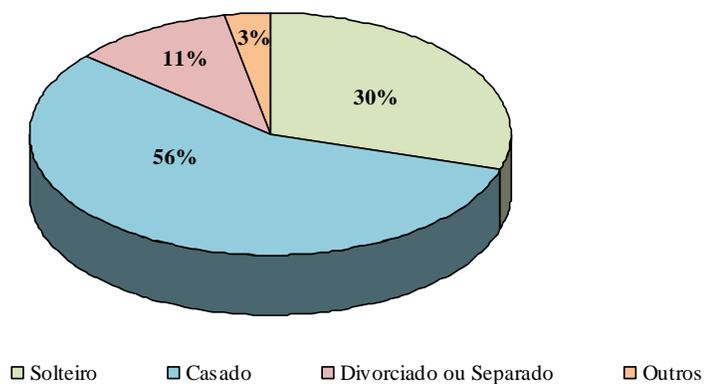
Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes quanto à idade



Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Quanto ao estado civil, 56% dos respondentes são casados (Gráfico 3).

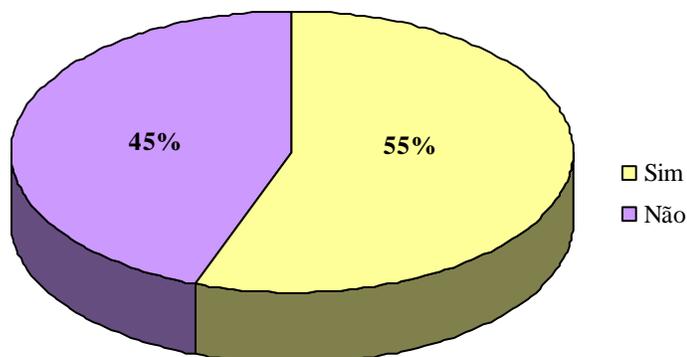
Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes quanto ao estado civil



Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Foi observado que 55% dos respondentes possuem filhos (Gráfico 4).

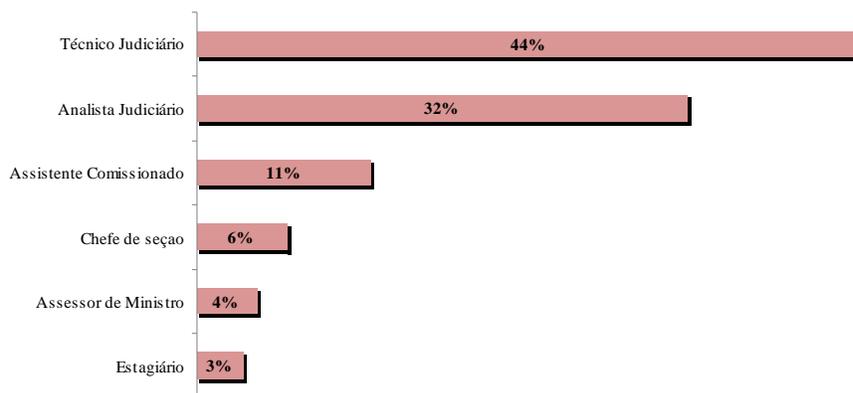
Gráfico 4 – Distribuição dos respondentes quanto a possuir filhos



Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Quanto ao cargo ocupado, 44% dos respondentes são técnicos judiciários (Gráfico 5). Ou seja, a maioria dos respondentes atua em um cargo que exigiu concurso público e o grau de escolaridade ensino médio completo.

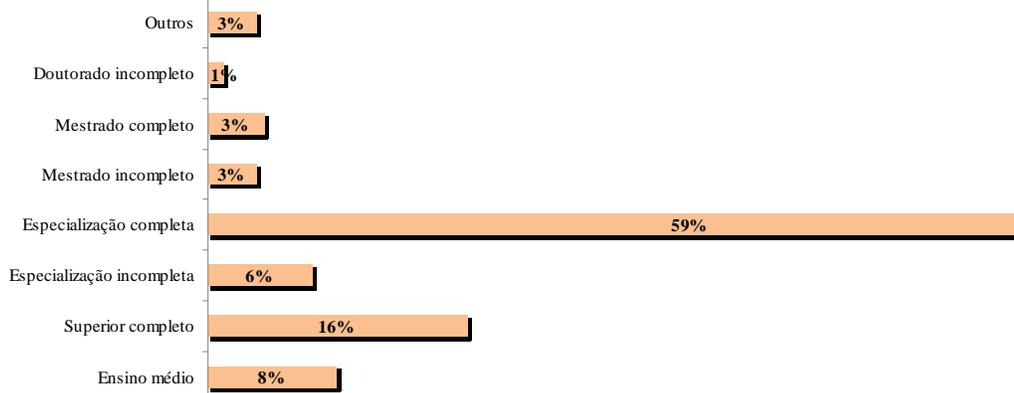
Gráfico 5 - Distribuição dos respondentes quanto ao cargo ocupado



Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Quanto à escolaridade máxima atual 89% dos respondentes, possuem curso superior (180 respondentes). Destes, 59% (119) possuem especialização completa (Gráfico 6). Nota-se que os respondentes, em sua maioria, possuem escolaridade superior ao mínimo exigido pelos cargos atualmente ocupados.

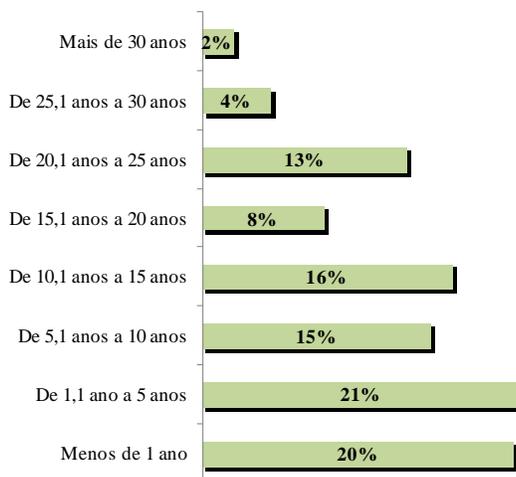
Gráfico 6 - Distribuição dos respondentes quanto à escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Quanto ao tempo de trabalho na instituição pesquisada, 59% trabalham há mais de 5 anos e 20% trabalham há menos de 1 ano na instituição (Gráfico 7). Desta forma, depreende-se que a maioria dos respondentes da amostra pode ter uma visão sólida do funcionamento e internalização de normas da instituição pesquisada.

Gráfico 7 - Distribuição dos respondentes quanto ao tempo de trabalho na instituição



Fonte: Dados da pesquisa, 2016

4.2 Análise descritiva da adequação indivíduo-organização, satisfação e desempenho individual

A seguir, apresentam-se os resultados descritivos das variáveis adequação indivíduo-organização, satisfação no trabalho e desempenho individual no trabalho na instituição pública judiciária federal pesquisada. Para tanto, apresentam-se as médias e os desvios-padrão

dos resultados dos questionários aplicados e a análise de conteúdo das entrevistas realizadas.

4.2.1 Adequação indivíduo-organização

A variável adequação indivíduo-organização (P-O FIT) foi medida utilizando os cinco itens do questionário (O'REILLY; CHATMAN, 1986). A análise de confiabilidade resultou em um alfa de Cronbach de 0,87, indicando que os itens medem a adequação dos valores individuais aos valores organizacionais. Os resultados indicam que existe uma adequação satisfatória na organização pesquisada (M = 3,37, D.P. = 0.87).

A adequação de valores perpassa o conhecimento e o entendimento dos valores organizacionais pelos indivíduos e o modo como eles percebem a identificação ou congruência dos valores. Os resultados revelam que há uma adequação indivíduo-organização superior. A maioria da amostra autoavaliou-se como congruente com os valores da instituição.

Seguem alguns relatos obtidos a partir das entrevistas que podem apoiar os resultados de que há uma adequação de valores na instituição percebida como relevante.

A adequação de valores. Ou seja, o trabalhador compreender aonde a instituição quer chegar e o que ela preza como importante para atingir esse objetivo. Eu acho que é uma coisa necessária. (E2)

O conhecimento dos valores ajuda as pessoas a entenderem o quanto é importante desenvolverem esses valores na sua atividade fim. (E4)

Quando você insere dentro de certos valores que tá dentro da sua atividade facilita demais você compreender isso. (E9)

Para os entrevistados, a adequação de valores e a compreensão deles possibilitam-lhes aplicar no dia a dia os valores e entender o impacto em suas atividades realizadas. A maioria dos entrevistados conhece os valores vigentes da instituição pesquisada e tem consciência da adequação necessária de valores. Apesar de não dizerem com as mesmas palavras todos os valores, o sentido de cada palavra ou unidade de análise citada abrange o objetivo dos valores organizacionais definidos no planejamento estratégico da instituição.

As entrevistas forneceram subsídios para identificar tanto os valores que são mais recorrentes nas falas dos servidores, quanto a adequação P-O FIT percebida por eles.

O Quadro 1 mostra que 94% dos respondentes conhecem e concordam com os valores, informando que se autoavaliam dentro de uma adequação indivíduo-organização.

Quadro 1 - Percepção da adequação indivíduo-organização

Entrevistado	Conhece os valores org.?	Concorda e pratica os valores org.?	Exemplos de valores
E1	Sim	Sim	Ética Responsabilidade Responsabilidade social
E2	Sim	Sim	Transparência Ética Celeridade
E3	Sim	Sim	Ética Transparência Autodesenvolvimento Sustentabilidade Comprometimento
E4	Sim	Sim	Desenvolvimento contínuo Ética
E5	Sim	Sim	Aprendizagem contínua Sustentabilidade Ética
E6	Sim	Sim	Autodesenvolvimento Presteza Ética Valorização dos servidores Transparência
E7	Sim	Sim	Comprometimento Estabilidade Aprendizagem contínua
E8	Sim	Sim	Cidadania Aprendizagem contínua
E9	Sim	Sim	Celeridade Sustentabilidade
E10	Não	Não	
E11	Sim	Sim	Eficiência Celeridade Socioambiental
E12	Sim	Sim	Responsabilidade socioambiental Economicidade Eficiência Eficácia Comprometimento
E13	Sim	Sim	Competência técnica Justiça
E14	Sim	Sim	Cidadania Justiça
E15	Sim	Sim	Sustentabilidade Comprometimento Cidadania Desenvolvimento contínuo
E16	Sim	Sim	Aprendizagem contínua Ética Transparência Sustentabilidade Comprometimento
E17	Sim	Sim	Sustentabilidade Ética Transparência Aprendizagem contínua Comprometimento
Frequência Sim (n)	16 (94%)	16 (94%)	-
Frequência Não (n)	1 (6%)	1 (6%)	-
Total	17 (100%)	17 (100%)	-

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Pode-se verificar que 94% dos entrevistados acreditam e praticam os valores da instituição. A seguir o conteúdo de algumas entrevistas sobre esta adequação de valores e os impactos percebidos da não adequação na instituição pesquisada.

Valores similares geram harmonização. Os antagonismos seriam algo que geraria questionamentos, constrangimentos, desconforto da pessoa, sentimentos de inadequação, algo está fora do lugar. (E2)

Esses planejamentos estratégicos acabam levando o órgão para um caminho da coerência. E também o contrário é verdadeiro. Quando você vê que os seus valores estão atritando com aqueles valores no seu trabalho, também te afeta negativamente. (E9)

Eu acho, assim, que seria um comprometimento, né, com a jurisdição. Tem até uma frase que diz: “vestir a camisa do órgão”, né, o que o órgão se propõe a fazer. (E12)

Apesar da maioria dos entrevistados apresentarem a importância de conhecer os valores e acreditam que praticam os mesmos, alguns entrevistados fizeram a menção ao fato de que não percebem a prática dos valores por todos na instituição.

Nem para todos, só para uma parte, existem uns que não sabem quais são os valores. (E1)

Não acredito nos valores, são valores no papel apenas e não vivenciados. (E10)

Bom, eu conheço os valores e entendo que eles são importantes, mas acho que existe uma distância entre o que está afixado e o que é praticado. (E15)

Salienta-se a referência a outros valores praticados pela instituição que vão além dos cinco institucionalizados. Neste sentido, identifica-se que o resultado reflete que ainda há o que se trabalhar na instituição para disseminar os valores e apoiar os servidores no entendimento de qual impacto esta adequação de valores implica em seu dia a dia de trabalho. Apesar dos 17 servidores entrevistados citarem que os valores adequados são relevantes e que o órgão pesquisado investe em treinamento e acompanhamento da assimilação dos valores, nem todos souberam responder quais eram os cinco valores.

Muitos foram os valores informados durante as entrevistas que vão além dos cinco valores institucionais da instituição pesquisada: aprendizagem contínua, comprometimento, ética, sustentabilidade e transparência (Quadro 2).

O Quadro 2 mostra que os valores de maior frequência, citados durante as entrevistas, foram

sustentabilidade e aprendizagem contínua e que ambos são parte dos cinco valores do planejamento estratégico da instituição.

Quadro 2 – Percepção dos valores organizacionais

Valor	Componente citado	Frequência total (n)	
Aprendizagem Contínua	Aprendizagem contínua	5	12
	Autodesenvolvimento	2	
	Competência técnica	1	
	Incentivo a melhora da performance do trabalhador	1	
	Desenvolvimento contínuo	2	
	Desenvolver os talentos	1	
Sustentabilidade	Sustentabilidade	8	12
	Gestão ambiental	1	
	Socioambiental	1	
	Responsabilidade socioambiental	1	
	Responsabilidade social	1	
Ética	Ética	9	9
Comprometimento	Comprometimento	6	7
	Responsabilidade	1	
Transparência	Transparência	6	6
Celeridade	Celeridade	3	3
Cidadania	Cidadania	3	3
Justiça	Justiça	2	2
Politicagem	Politicagem	1	2
	Relacionamento (<i>network</i>)	1	
Eficiência	Eficiência	2	2
Hierarquia	Hierarquia	1	1
Eficácia	Eficácia	1	1
Estabilidade	Estabilidade	1	1
Economicidade	Economicidade	1	1
Presteza	Presteza	1	1
Valorização dos servidores	Valorização dos servidores	1	1
Total		64	

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

4.2.2 Satisfação no trabalho

O construto satisfação no trabalho foi medido por meio de cinco variáveis: satisfação com a segurança, satisfação com a remuneração, satisfação com o ambiente social, satisfação com a liderança e satisfação com a carreira. Eles estão de acordo com o modelo de Hackman e Oldham (1980), apresentando ótima consistência interna. As variáveis satisfação com a segurança e satisfação com a remuneração apresentaram os valores de alfa de Cronbach de 0,84 e 0,91, respectivamente. No entanto, em relação às variáveis satisfação com o ambiente social e satisfação com a liderança, um item de cada teve que ser retirado da análise para garantir alta consistência interna (itens 2.3 e 2.9 do questionário no APÊNDICE B), alfa de

Cronbach igual a 0,88 e 0,93, respectivamente. O índice de confiabilidade alfa de Cronbach para satisfação com a carreira foi de 0,94.

A Tabela 1 mostra os níveis de satisfação encontrados na organização pesquisada, apresentando a média e o desvio padrão para cada uma das cinco variáveis da satisfação geral. A seguir, apresentam-se os dados quantitativos e as análises qualitativas de cada variável.

Tabela 1 - Análise das variáveis de satisfação no trabalho

	Média	Desvio - padrão
Satisfação ambiente social	3,96	0,73
Satisfação segurança	3,93	0,71
Satisfação liderança	3,82	0,87
Satisfação remuneração	3,18	1,01
Satisfação carreira	3,10	1,04
Satisfação geral	3,60	0,66

Nota: N = 202

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Observa-se que os respondentes estão mais satisfeitos com o ambiente social ($M = 3,96$, D.P. = 0,73). Isso pôde ser observado também pela análise do conteúdo das entrevistas realizadas. A análise do conteúdo dos relatos obtidos nas 17 entrevistas revela que todos os entrevistados referiram-se ao ambiente de trabalho da instituição pesquisada como “satisfatório”, “um bom local para se trabalhar”, “com relações saudáveis” e “de respeito”. Alguns trechos das entrevistas podem exemplificar melhor a percepção dos respondentes.

Olha, aqui eu vejo assim que o índice de satisfação é até bom em relação a outras instituições. Até mesmo por tudo que proporciona pra gente. São coisas que vão além da remuneração. Sei que algumas pessoas que não estão satisfeitas com a remuneração, porque a gente tá há um tempo sem receber algum aumento. Mas, por outro lado, no meu caso, essas coisas que não são dinheiro valem mais do que o dinheiro, que foi ter o berçário, que é ter médico, ter pediatra, que é ter esse atendimento, que é ter um atendimento psicológico se você precisar, tem assistente social. (E1)

Principalmente para mim se você perguntar: “qual você diria que seria o número 1 aqui que te faz ficar?” O ambiente. Não é a jornada de trabalho, não é o salário... O que me motiva realmente é o bom ambiente de trabalho, onde eu preciso, por exemplo, de um material para trabalhar e eu encontro. (E12)

Com relação à satisfação com a segurança, observa-se que os respondentes estão relativamente satisfeitos ($M = 3,93$, D.P. = 0,71). Nota-se que o ambiente da instituição pública judiciária federal pesquisada, por assegurar a estabilidade dos servidores por lei, pode ter contribuído muito para este nível de satisfação com a segurança. Boa parte dos

respondentes citou que a estabilidade de se estar no setor público é muito importante para a tranquilidade e a qualidade de vida. Mas alguns citaram a crise econômica que assola o País, que pode impactar a segurança do trabalho deles. Neste sentido, nem todos consideram a estabilidade um direito por lei totalmente assegurado, segundo a análise de conteúdo de alguns relatos apresentados. Alguns servidores citaram o Plano de Demissão Voluntária como algo que está diminuindo sua segurança e estabilidade.

Aqui essa tranquilidade, pra mim, ela é muito bem vinda, né, diante do cenário econômico que a gente vive, com as possibilidades que são oferecidas, pelo mercado lá fora estar num local que você tem essa condição e essa tranquilidade por ser um trabalhador estável que tem direitos reconhecidos e respeitados. Isso é algo muito importante. (E2)

Mas, diante da crise de agora, nem aqui a gente não está se sentindo mais segura, né, porque o que acontece são boatos. Por enquanto, não há nada confirmado, mas com essa crise o governo federal não tem dinheiro pra o segundo semestre. Então, já tá tendo planos de demissão voluntária. O Plano de Demissão Voluntária já existe. Não é novidade. O boato é que não há dinheiro para pagar o salário dos servidores públicos federais a partir de setembro. (E3)

Quanto à satisfação com relação à liderança, os respondentes estão relativamente satisfeitos ($M = 3,82$, $D.P. = 0,87$). Observa-se pelas entrevistas que fatores como liberdade, autonomia, confiança, segurança, conhecimento, saber ensinar e comprometimento dos líderes são apresentados como motivos da satisfação com os superiores imediatos.

É uma pessoa bastante acessível, né, ao diálogo e às sugestões. Como todo gestor tem características próprias que imprimem na forma de decidir e fazer as suas escolhas, né. Mas sempre alerta as demandas do grupo, sempre atenta com a escuta, com aquilo que o grupo tem a dizer de alguns aspectos que nós enfrentamos e das dificuldades também, né. (E2)

Sou a pessoa que sou hoje, profissional, porque tive excelentes chefes, porque tiveram a capacidade de ensinar. Isto também a paciência, que são muito pacientes. (E12)

Ainda com relação à satisfação com a liderança, houve relatos de que os superiores imediatos nem sempre dominavam o conhecimento da área que estava assumindo, pois são cargos de confiança, que são designados pelos superiores.

Com relação à satisfação com a remuneração ($M = 3,18$, $D.P. = 1,01$), das cinco variáveis da satisfação no trabalho esta ficou em quarto lugar. Isso pôde ser observado também durante as entrevistas realizadas. Diversas foram as entrevistas em que os entrevistados citaram principalmente alguns pontos relevantes: a) falta de reajuste e defasagem salarial do setor

Judiciário, citando, inclusive, que faz 10 anos que estão sem aumento e que realizaram greve em 2015; b) alguns servidores entrevistados fizeram concurso para nível médio, ou seja, para o cargo de técnico judiciário, mas atualmente possuem curso superior e relataram que executam atividades complexas realizadas pelos analistas judiciários; c) alguns entrevistados demonstraram-se satisfeitos com a remuneração atual; e finalmente d) servidores mais antigos de casa ou com funções de liderança, que, por terem incorporações em seus salários, sentem-se satisfeitos. Salienta-se que alguns servidores citaram que o primeiro concurso realizado para ingresso na instituição foi para nível médio - técnico judiciário - e que, posteriormente, realizaram um segundo concurso, ingressando na carreira de analista judiciário. Dessa forma, se mostram mais satisfeitos com a remuneração atual.

Seguem abaixo os trechos das entrevistas realizadas com entrevistados 3, 7, 9, 11, 13, 14 e 15 onde pode-se verificar uma divergência de opiniões sobre a satisfação com a remuneração, como ilustrado acima nas situações a), b), c) e d).

Por exemplo, a crise, a estagnação da remuneração. Como a gente vai lutar pra uma melhoria na remuneração? É um sacrifício danado e tem que ir lá pro Congresso. Eventualmente, tem que fazer greve. Então, é tudo custoso assim e tem influência. (E3)

A nossa remuneração, a gente realmente tá com uma defasagem muito grande. Nós ganhávamos muito bem há dez, quinze anos atrás. Aí, o Fernando Henrique, a gente ganhava melhor que o Legislativo e o Executivo salarialmente, hoje não estou satisfeito. (E7)

Poderia ser melhor, pelas funções que a gente desempenha aqui, pelo grau de conhecimento técnico exigido aqui. Estou estudando para concursos. (E9)

Não atende porque sou técnica judiciária e aqui não tem diferenciação. Um técnico faz a mesma atividade, serviço de analista. (E11)

Eu sei que tem cargos, né, de concursos que pagam melhor. Mesmo assim, a gente ganha mais do que na iniciativa privada. Quer dizer, quem ganha igual a gente na iniciativa privada é cada vez menos, que aí são pirâmides, né. (E13)

Nesse sentido, eu estou satisfeito. Em relação à remuneração, eu acho que quando a gente faz um estudo comparativo você se sente satisfeito, mas quando você pensa o que eu ganho comparado com outras pessoas do setor privado autônomas, não no setor privado, mas individualmente, eu acho que o salário é suficiente. (E14)

Bom, eu como mais antigo, eu não posso deixar, eu diria que sim porque eu foi ao longo do tempo. A as leis me permitiram. Já não existem mais. Me permitiram crescer na remuneração e incorporar algumas funções. Hoje não se permite mais isso. Isso me deu uma condição financeira razoável. (E15)

Ao analisar os resultados da quinta variável, satisfação com a carreira ($M = 3,10$, D.P. = 1,04), observa-se foi o resultado mais baixo de todas as cinco variáveis analisadas. Isso pôde

ser observado também durante as entrevistas realizadas. A análise dos conteúdos das entrevistas permitiu conhecer a percepção de cada entrevistado sobre a carreira na instituição judiciária federal pesquisada. A carreira não é vista por alguns respondentes como um grande atrativo, uma vez que já são preestabelecidos pela Lei 11.416 os níveis de progressão e somente podem ser avaliados para progressão em até 13 níveis ou graus dentro do cargo efetivo (BRASIL, 2006). Os entrevistados que possuíam mais de 13 anos de trabalho na instituição informaram que não se sentiam considerados pela carreira do Judiciário. Alguns citaram que se sentiam em “fim de carreira” mesmo se considerando jovens.

Na verdade é o seguinte: hoje a carreira passa por um momento muito difícil, muito complicado. Eu acho que é um problema do próprio Judiciário federal. Veja, quando o tribunal foi criado nós tínhamos uma estrutura de Judiciário federal muito incipiente no Brasil. Nós tínhamos poucas ações e movimentos no Brasil. Pouco se conhecia da justiça federal. Aí, vieram a criação dos tribunais regionais federais e de inúmeras varas federais em vários cantos do Brasil, em várias comarcas, em várias sessões judiciárias. Isso inchou o judiciário de certo modo. É até em razão desse modo de ações que começaram a surgir para o Governo Federal, e com isso a carreira começou a sentir um problema que é de trazer pessoas comprometidas com as suas ações, os seus valores. Isso, com o crescimento da carreira, começou a ter um outro problema, criando um problema maior, que foi a valorização dessa idéia, porque a gente sabe: quanto maior a carreira, menos valorizada ela é a nível salarial e também a nível de incentivo. (E9)

Bom, aqui não tem possibilidades de crescimento de carreira. A carreira é fixa. Você tem a carreira de técnico e de analista. Eu fiz o concurso e entrei pra carreira de analista. Então, nesse sentido, não tem crescimento. É você tem aquele crescimento coletividade a cada ano, e depois a cada três anos uma mudança de nível, com um pequeno acréscimo na remuneração. Isso não é suficiente, isso não constitui um atrativo. Então a carreira é engessada. O mundo mudou desde que a lei foi criada, e isso teria que ser mudado. (E15)

De outro lado, alguns respondentes revelaram satisfação com a carreira e com o crescimento dentro dos níveis possíveis. Citaram, inclusive, que as movimentações para outras áreas podem ser uma boa possibilidade de melhoria na carreira.

Oh! Eu acredito assim que eu falo pra todos aqueles que gostam de trabalhar. Quem gosta de trabalhar tem muita oportunidade aqui de crescimento, sabe. Eu não trabalhei em outros órgãos públicos. Esse aqui foi o meu primeiro. Mas eu vejo uma preocupação muito grande em valorizar o servidor da casa, né. Eu acho, assim, que oportunidades aqui têm bastante, mas você tem que ser um profissional que gosta de se qualificar, que procura, que goste de trabalhar também, né, que veste a camisa do lugar que você tá, que defende. Então, eu acho que isso tudo faz parte. (E12)

Olha, pra mim sim porque eu...eu...não tenho pretensão de chegar num cargo muito alto em termos de chefia, já fui chefe e...assim tudo tem pós e contra mas eu vejo mais os contras da chefia, a responsabilidade pelos outros, a organização da equipe de trabalho, eu encaixo muito na equipe de trabalho mas gosto de autonomia do meu lado, assim, fazer bem o meu trabalho sem ter necessariamente que preocupar como

que a equipe tá funcionando e liderando isso, já passei por isso e foi bom mas não é o que eu estou procurando. (E7)

O construto satisfação geral é uma combinação média das cinco variáveis de satisfação acima explicitadas. Para agregar as variáveis, realizou-se a análise de consistência interna, cujo resultado do alfa de Cronbach foi de 0,81. Em geral, os participantes da pesquisa estão satisfeitos com o trabalho ($M = 3,60$, $D.P. = 0,66$). Dessa forma, no geral, os participantes da pesquisa estão satisfeitos com o trabalho. Com base na análise de conteúdos das 17 entrevistas realizadas identificou-se que a satisfação é maior do que a insatisfação. Foram citados os benefícios não remunerados, horário flexível, carga horária reduzida, creche no local de trabalho, serviço médico e restaurante, dentre outras. Grande parte da satisfação citada nas entrevistas veio da satisfação com o ambiente de trabalho, segurança e qualidade de vida.

Olha, eu acho que tem uma parte muito humanizada aqui que, às vezes, não tem em outros lugares: a pessoa se preocupar até mesmo com a sua vida. Eu tenho um filho e, às vezes, o meu filho fica doente e eu não posso vir. Aí, não tem aquela coisa: “ah! Ela faltou”. Não! A preocupação é: “Ele tá bem?” “Ele vai se recuperar”. Aqui, oferece um serviço médico com três pediatras. (E1)

Bom, na realidade, é de todo Judiciário, que a gente trabalha sete horas corridas. Então, por exemplo, eu faço faculdade e não me atrapalha. Eu faço faculdade de manhã, eu não preciso trabalhar aqui o dia inteiro e sair ainda à noite pra faculdade e não ter tempo pra estudar. (E3)

Saber que aquilo que estou fazendo hoje tem uma importância e faz a diferença. Eu estou aqui recebendo um dinheiro público pra exercer uma função. Então, eu tenho que fazer meu trabalho. No que eu faço hoje, eu sinto que ele tem uma importância pra instituição, pra sociedade. (E6)

O meu trabalho é muito dinâmico. Eu tenho uma liberdade criativa grande também. Sim, eu acho que é uma casa muito boa e eu acho que o nosso salário indireto é muito compensatório. A probabilidade de formação aqui é muito grande, apesar da crise. Isso tem diminuído, mas é um cenário que está equilibrado com todos os outros órgãos. Se a gente for comparar com a iniciativa privada, então. Eu acho que a gente vai entrar numa fase gora que a gente vai perder muitos direitos, mas, ainda assim, eu acho que eu estou num lugar privilegiado, sabe. (E17)

4.2.3 Desempenho individual no trabalho

As cinco variáveis de desempenho foram medidas utilizando-se quatro itens para cada variável, de acordo com o modelo Welbourne, Johnson e Erez (1997). Todas as variáveis de desempenho atingiram ótimos índices de consistência interna, medidos por meio do alfa de Cronbach. Com isso, nenhum item foi retirado. Os valores foram: 0,79 para desempenho no

trabalho, 0,72 para desempenho na carreira, 0,78 para desempenho de equipe, 0,74 para desempenho de cidadania organizacional e 0,90 para desempenho de inovação.

A Tabela 2 mostra a média e o desvio-padrão para as cinco variáveis de desempenho individual no trabalho: equipe, trabalho, cidadania organizacional, inovação e carreira.

Tabela 2 - Análise das variáveis de desempenho individual

	Média	Desvio - padrão
Desempenho equipe	4,08	0,63
Desempenho trabalho	3,99	0,64
Desempenho cidadania organizacional	3,85	0,68
Desempenho inovação	3,73	0,84
Desempenho carreira	3,50	0,73
Desempenho individual geral	3,83	0,60

Nota: N = 202

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Os respondentes percebem um elevado desempenho em relação à equipe ($M = 4,08$, D.P. = 0,63). Com relação à análise do conteúdo das entrevistas, o desempenho em equipe foi algumas vezes citado como resultado de um trabalho colaborativo, de cooperação entre as áreas. E3 informou: “Tenho muita sorte da nossa equipe ser uma equipe engajada, comprometida, e eu não ter problema com nenhum servidor”. Neste caso, sugere-se que, pelo comprometimento da equipe, o resultado será possivelmente alcançado. Nesta mesma linha de percepção, E16 cita: “Eu ainda tenho a felicidade de trabalhar numa área que é extremamente colaborativa, animada. As pessoas aqui são muito dispostas, jovem, ativas, sabe, então é muito bom.” A interpretação feita das falas citadas é que para os respondentes fazer parte de uma equipe considerada engajada e comprometida pode afetar o desempenho positivamente.

Os respondentes do questionário percebem um elevado desempenho em relação ao trabalho realizado ($M = 3,99$, D.P. = 0,64). Este resultado foi apresentado também pela análise do conteúdo das entrevistas, quando os servidores citaram que a área fim, que trata dos processos jurisdicionais, trabalha com muitas metas e que hoje é uma instituição referência do Judiciário pela sua celeridade e transparência. Foi citado o fato de os processos serem, em sua maioria, informatizados, o que contribui para maior rapidez de resposta ao cidadão. Diversos entrevistados citaram o fato de que as metas são cumpridas, o que corrobora com os resultados de percepção de alto desempenho obtido pelos questionários.

A próxima variável do desempenho individual, cidadania organizacional obteve um elevado resultado ($M = 3,85$, $D.P. = 0,68$). Este resultado também é refletido na análise de conteúdo das entrevistas. Apesar de a cidadania organizacional não ser um dos cinco valores expressos no atual planejamento estratégico, ela guia o comportamento dos servidores. Durante as entrevistas, diversos servidores citaram que a cidadania era um valor extremamente presente na instituição por estar implícito na atividade fim do órgão.

Aqui valoriza hoje mais essa questão da cidadania, tanto que virou um dos lemas. Mas isso, geralmente, no sentido jurídico, ao se refletir a sua cidadania na sua atividade fim. (E8)

Aqui é um órgão do Judiciário. Então mexe com o interesse direto da população, julgando casos de interesses do cidadão, e ele mesmo se autodetermina como órgão da cidadania, exatamente porque as decisões daqui interferem diretamente na vida do cidadão. (E14)

Com relação a variável do desempenho na inovação, os resultados foram considerados satisfatórios ($M = 3,73$, $D.P. = 0,84$), se analisados sob a ótica do tipo de atividade meio e fim realizada na instituição pesquisada, que é, em sua maioria, burocrática e padronizada, para garantir a justiça nos processos que julga. Conforme identificado nas entrevistas realizadas, alguns servidores salientaram que a hierarquização e a burocracia, muitas vezes, moldam os comportamentos, deixando pouco espaço para as novas ideias e inovação em si.

Aqui, não. Aqui você tem código, tem as leis, tem atendimento, tem as decisões, você não tem como fugir daquilo que é. (E13)

Pela estrutura aqui ser muito formal, muito burocrática e muito... como é que vou explicar isso...às vezes, você tem que se submeter a algumas regras, porque tem muito autoritarismo. (E17)

De outro lado, existem servidores que, por estarem em áreas que, possivelmente, permitem maior flexibilidade de realização do trabalho, pensam de modo diferente.

Eu sou mais satisfeita com relação ao trabalho desenvolvido que é mais criativo. Eu uso meus conhecimentos mais tanto de estatística. (E8)

Eu sou satisfeito com o meu trabalho porque faço coisas que permitem inovação. Então, eu acho que é esse o compromisso que eu tenho. Sou um privilegiado. Tive oportunidade e também retribuí. Então essa vontade de melhorar. O tribunal é bom e pode ser melhor? Pode. E o que eu posso fazer pra melhorar? (E15)

A variável desempenho na carreira, apesar de obter a nota menor dentre as cinco do

desempenho, ainda assim obteve um resultado positivo ($M = 3,50$, $D.P. = 0,73$). Durante a análise de conteúdo das entrevistas, toda a temática relativa à carreira, obteve um baixo grau de satisfação da maioria dos servidores entrevistados em relação tanto à forma como é avaliado hoje o desempenho para carreira quanto à carreira em si ser considerada “engessada”.

Esse impacto da percepção da satisfação com a carreira, também de forma congruente, foi observado na avaliação do desempenho para a carreira. Muitos dos servidores não percebem uma carreira possível dentro da instituição e que possa ser alcançada pela melhoria do desempenho, e sim somente por meio da avaliação de desempenho institucional, realizada anualmente, até que o servidor atinja grade máxima de 13 progressões e, assim, não tem mais perspectiva de carreira. O reflexo dessa descrença com a ferramenta atual de avaliação de desempenho institucional traduz na percepção de falta de crescimento na carreira após aproximadamente 13 anos de trabalho na instituição.

O construto desempenho individual geral é uma combinação média das cinco variáveis de desempenho acima explicitadas. A análise de consistência interna para agregar as variáveis desempenho com o trabalho, carreira, equipe, cidadania organizacional e inovação, resultou em um alfa de Cronbach de 0,90 - ou seja, uma elevada confiabilidade do questionário. O desempenho individual geral obteve um resultado positivo ($M = 3,83$, $D.P. = 0,60$). De maneira geral, a análise de conteúdo das entrevistas sugere que os entrevistados consideram seu desempenho como ótimo, citando que, muitas vezes, fazem mais que suas funções. Todos os entrevistados citaram que hoje a instituição pesquisada não contempla forma fidedigna de avaliação de desempenho individual. Salientam que funciona mais como uma ferramenta para a formalização da lei que assegura as progressões dos servidores dentro de 13 níveis. Foi informado ainda nas entrevistas que está em fase de implantação um novo modelo de avaliação - Gestão por competências - , que poderá fornecer *inputs* para treinamento, desenvolvimento e movimentação de áreas, não atuando somente como mero instrumento de aumento salarial e de nível compulsório.

4.3 Teste das hipóteses

Antes de testar o modelo proposto, analisou-se o nível de correlação entre as variáveis. A

Tabela 3 mostra que as variáveis apresentam correlação significativa entre si, condição necessária para a análise de regressão múltipla.

Tabela 3 - Resultado da análise de correlação

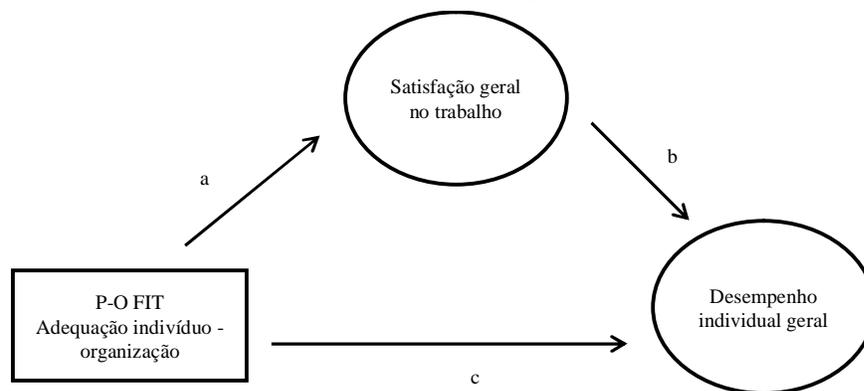
	P-O FIT	Desempenho individual geral	Satisfação geral
P-O FIT	1,00		
Desempenho individual geral	0,342*	1,00	
Satisfação geral	0,569*	0,339*	1,00

Nota: N = 202, *p < 0,001

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Para testar as hipóteses da pesquisa, realizou-se uma análise de regressão múltipla, utilizando como variável independente o P-O FIT, como mediador o construto satisfação geral no trabalho, e como variável dependente o desempenho individual geral (Figura 3). Foram também analisados, os pressupostos de linearidade, multicolinearidade, homoscedasticidade, independência e normalidade dos resíduos. Os pressupostos da regressão múltipla não foram violados na amostra desta pesquisa.

Figura 3 - Modelo da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora, 2016

Para analisar o modelo proposto (Figura 3), seguiu-se a recomendação de Baron e Kenny (1986), os quais colocam que, para analisar a mediação, as seguintes condições devem ser atendidas: a) as variações nos níveis da variável independente (P-O FIT) devem influenciar significativamente as variações no presumido mediador (satisfação geral no trabalho), representado pelo caminho a; b) as variações no mediador (satisfação geral no trabalho) devem significativamente influenciar as variações na variável dependente (desempenho

individual geral), representado pelo caminho b; e c) ao controlar os efeitos do mediador (caminhos a e b), a influência da variável independente P-O FIT na variável dependente desempenho individual geral, deixa de ser significativa, caminho c. Assim, tem-se um efeito mediador completo (*full mediation*). No entanto, quando a influência da variável independente P-O FIT na variável dependente desempenho individual geral é ainda significativa, porém reduzida, tem-se o efeito mediador parcial (*partial mediation*). Depois, deve-se utilizar o teste Sobel para avaliar a significância do efeito indireto da variável independente na variável dependente via mediador.

A Tabela 4 mostra os resultados da regressão múltipla que testa o efeito da variável independente no mediador (Modelo 1), da variável independente na variável dependente (Modelo 2) e do mediador na variável dependente (Modelo 3). Satisfeitas essas condições, prosseguiu-se à análise do modelo de mediação proposto na Figura 3, representado pelo Modelo 4. Os resultados do Modelo 1 sugerem que a adequação indivíduo-organização (P-O FIT) influencia positivamente a satisfação geral no trabalho ($\beta = 0,569$, $t(1,200) = 9,79$, $p < 0,001$), confirmando a Hipótese 1. A Hipótese 2 também foi confirmada pelos resultados do Modelo 2, indicando que a adequação indivíduo-organização (P-O FIT) influencia positivamente o desempenho individual geral ($\beta = 0,342$, $t(1,200) = 5,15$, $p < 0,001$).

O Modelo 3 mostra que a satisfação geral no trabalho influencia positivamente o desempenho individual geral ($\beta = 0,339$, $t(1,200) = 5,09$, $p < 0,001$), confirmando a Hipótese 3. A Hipótese 4 coloca que a satisfação geral no trabalho media a relação entre a adequação indivíduo-organização (P-O FIT) e o desempenho individual geral. Esta hipótese foi parcialmente confirmada pelo Modelo 4, pois sugere que a satisfação geral no trabalho ($\beta = 0,213$, $t(2,199) = 2,68$, $p < 0,05$) atua como um mediador parcial na relação entre P-O FIT ($\beta = 0,221$, $t(2,199) = 2,77$, $p < 0,05$) e desempenho individual geral. Em uma mediação completa, ao considerar a satisfação no trabalho, o efeito direto do P-O FIT no desempenho deveria deixar de existir (não significativa). No entanto, os resultados indicam que o efeito do P-O FIT no desempenho não deixou de ser significativo, mas reduziu pela metade sua influência. Assim, pode-se concluir que a satisfação no trabalho atua como um mediador parcial na relação entre P-O FIT e desempenho individual.

Tabela 4 - Resultados da análise de regressão múltipla

Variáveis	Modelo 1 ^a	Modelo 2 ^b	Modelo 3 ^b	Modelo 4 ^b
<i>Intercept</i>	2,15** (0,15)	3,04** (1,16)	2,72** (0,22)	2,62** (0,22)
<i>Variável Independente</i>				
P-O FIT	0,423** (0,04)	0,234** (0,05)		0,151* (0,05)
<i>Mediador</i>				
Satisfação Geral no Trabalho			0,308** (0,06)	0,194* (0,07)
R ²	0,324	0,117	0,115	0,148
Adjusted R ²	0,321	0,113	0,110	0,139
F	95,86**	26,50**	25,93**	7,17*
ΔR^2				0,03

Nota: n = 202 * p < 0,05 ** p < 0,001

^a Variável dependente: satisfação geral no trabalho

^b Variável dependente: desempenho individual geral

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

O resultado do teste Sobel confirma que existe um efeito significativo da adequação indivíduo-organização (P-O FIT) no desempenho individual geral, via o mediador satisfação geral (Sobel teste = 4,66, $p < 0,001$). Ao analisar a variância explicada (R^2), tem-se que a variação na variável independente P-O FIT explica cerca de 12% da variação na variável dependente desempenho individual. Este índice sobe para aproximadamente 15% ao inserir a variável mediadora satisfação geral na análise, ou seja, 3% de ganho no modelo.

Diante da confirmação total apresentada para as três primeiras hipóteses - de que o P-O FIT influencia positivamente a satisfação no trabalho (H1), o P-O FIT influencia positivamente o desempenho individual no trabalho (H2) e que a satisfação geral no trabalho influencia positivamente o desempenho individual no trabalho (H3) - , salienta-se que o resultado da análise de conteúdo também confirma positivamente as três hipóteses.

De acordo com trechos das entrevistas, pode-se verificar que a percepção dos servidores indicam que o P-O FIT influencia positivamente a satisfação no trabalho, confirmando a hipótese H1.

Eu pelo menos, não me vejo trabalhando numa instituição que não compartilhe dos mesmos valores que eu. Tanto que quando eu fui estudar para o concurso eu vi quais órgãos para os quais eu gostaria de prestar o concurso justamente por isso. Eu pensei: “gente! Eu vou prestar um concurso. Eu vou ser servidora pública com estabilidade. Eu vou ficar o resto da minha vida nesse órgão.” Então tem que compartilhar os mesmos valores. (E3)

Se a pessoa se encaixa nos valores e os outros estão também na mesma página do livro, digamos assim, estão juntos, isso aí cria, talvez em parte, quando eu falei de harmonia, antes porque os valores são iguais, deve ser por isso. A gente tem um grupo harmônico porque todo mundo vive esses valores, no meu ponto de vista. (E7)

Pela análise de conteúdo também foi identificada a percepção de que a adequação P-O FIT está relacionada positivamente com desempenho individual no trabalho (H2).

A adequação de valores, ou seja, o trabalhador compreender aonde a instituição quer chegar e o que ela preza como importante pra atingir esse objetivo eu acho que é uma coisa necessária. Eu não vejo isso como algo que deva prejudicar. Pelo contrário, pode ser transformado num grande instrumento de incentivo das pessoas. (E2)

Afeta de forma a motivar a pessoa, de orientar a pessoa, né, o que o órgão espera da pessoa. Eu acho que o servidor deve se adequar, né, deve se alinhar aos valores da instituição. (E14)

Com certeza, principalmente no que diz respeito ao comprometimento, eu acho. É muito difícil você trabalhar numa empresa que tem os valores muito diferentes dos seus. Eu acho que você trabalha triste, desanimada. (E17)

Por fim, foi verificado na análise do conteúdo das entrevistas que as percepções dos servidores em sua maioria indicam que a satisfação geral no trabalho influencia positivamente o desempenho individual no trabalho (H3).

É porque, assim, se você tá bem, tá naquele dia que tudo dá certo, você consegue fazer bem as suas atividades, trabalhar tranquilo, entendeu? Agora se você tem alguma preocupação, não tá bem, você não consegue produzir, assim, no mesmo ritmo. (E1)

Eu estou satisfeita com meu órgão. Sempre estive. Eu amo trabalhar aqui. Isso impacta diretamente no meu desempenho, porque o fato de ser feliz aqui, eu posso até ter algum problema fora, mas você chega aqui, você é feliz, porque que te proporciona todo esse ambiente bom, tanto de matéria de consumo como pessoal. As pessoas aqui são diferenciadas. Eu trabalhei na área privada e eu vejo ali fora quando eu vou ao shopping, o tratamento aqui até, aqui até na área privada, quando você vai ver um processo seu na coordenadoria, as pessoas te tratam bem. (E12)

Afeta, que a pessoa que trabalha com mais atenção, busca mais alguns detalhes. E, se fosse a pessoa que tivesse fazendo com desdenho, então não veria. Até faria o básico mas não veria alguns detalhes. (E13)

Nota-se pelo exposto neste capítulo, que os resultados da pesquisa atendem à Hipótese 1, à Hipótese 2 e à Hipótese 3 e que a Hipótese 4 foi atendida parcialmente, já que ao inserir a variável mediadora satisfação na análise da relação P-O FIT e desempenho, ela atua com mediação parcial.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou identificar e analisar como a adequação indivíduo-organização (P-O FIT) e a satisfação no trabalho impactam o desempenho individual no trabalho em uma instituição pública do Poder Judiciário federal, objeto de estudo. Verificou, ainda, o efeito mediador da satisfação no trabalho na relação entre a adequação indivíduo-organização (P-O FIT) e o desempenho individual no trabalho. Para alcançar este objetivo, foi realizado um *survey* baseado nos instrumentos de O'Reilly e Chatman (1986) para adequação indivíduo-organização (P-O FIT), de Hackman e Oldham (1980) para satisfação no trabalho e de Welbourne, Johnson e Erez (1997) para o desempenho individual. Ainda, foram realizadas entrevistas semiestruturadas presenciais. Os questionários foram aplicados a uma amostra de 202 respondentes e as entrevistas, a 17 respondentes.

O Poder Judiciário é o ramo do Estado responsável pela solução de conflitos da sociedade e pela garantia de direitos dos cidadãos. A adequação de valores dos indivíduos aos da organização é tema constantemente trabalhado pela área de Gestão de Pessoas da organização pesquisada que busca disseminar os valores do órgão. A instituição pesquisada, está localizada em Brasília/DF e possui 3.000 servidores concursados. Salienta-se que, o Poder Judiciário cuida da solução dos conflitos e das divergências na aplicação das leis (BRASIL, 1988). Ressalta-se que, conforme apresentado ao longo desta pesquisa, ele possui duas formas de atuação: como Poder de Estado e como uma instituição prestadora de serviços jurisdicionais, arbitrando conflitos e garantindo direitos (SADEK, 2004). Quanto à prestação de serviços à sociedade, a crescente demanda por agilidade e qualidade das soluções jurisdicionais faz com que o desempenho dos servidores judiciários seja relevante tanto para os órgãos em que trabalham quanto para a sociedade.

Em relação aos participantes da pesquisa, tratam-se de servidores públicos federais, tanto de setores administrativos quanto da área fim - judicial, que analisam e acompanham os processos judiciais. Os participantes informaram durante as entrevistas realizadas que conhecem, em sua maioria, os valores do órgão e que acreditam que uma adequação de valores (P-O FIT) possa trazer benefícios relativos ao alinhamento de ações e a entrega de resultados. Durante a visita à instituição pesquisada, para a realização das entrevistas, foi

identificada a exposição clara dos cinco valores organizacionais - aprendizagem contínua, comprometimento, ética, sustentabilidade e transparência - em todos os andares e edifícios, em especial nas salas de reunião das coordenadorias e setores e no térreo, sob a forma de *totem* informativo com o planejamento estratégico do órgão. Um valor da instituição destacado pelos entrevistados foi a sustentabilidade, quase todos os entrevistados citaram conforme explicitado no Quadro 1. Os entrevistados citaram que o órgão é uma instituição da cidadania e que promove o atendimento especializado a demandas da sociedade, tratando os processos que permita o acompanhamento *online*, pelos cidadãos. Outra meta do órgão é conseguir colocar 100% dos processos informatizados para a consulta pública.

No contexto do Judiciário federal brasileiro, identifica-se que há uma demanda por um atendimento de qualidade e agilidade, e por outro lado, as condições de trabalho tanto materiais quanto do ambiente de trabalho, favorecem a adequação de valores do indivíduo à organização e a satisfação com o trabalho. Apesar de terem sido identificados pontos de menor satisfação com a remuneração e com a carreira, os servidores apresentaram uma percepção de que pelo contexto social e econômico do país, estar dentro dessa instituição no cargo atual e com o salário atual é motivo para se satisfazerem.

- **Considerações sobre a adequação indivíduo-organização (P-O FIT)**

Conforme estabelecido nos objetivos específicos, foi apurado o nível de adequação indivíduo-organização (P-O FIT). A aplicação do questionário - *survey* e a realização das entrevistas, além das percepções da pesquisadora em contato com servidores de diversos cargos e funções (técnicos judiciários, analistas judiciários, assessores de ministro, coordenadores de seção, entre outros) confirmaram os elevados índices deste item.

Os servidores apresentaram um grande orgulho institucional por trabalhar no órgão pesquisado. Inclusive, foi citado que este era um dos valores antigos do órgão: orgulho institucional. Há, também, uma identificação informada com as práticas e os valores do órgão. No geral, foi observado que as pessoas se relacionam bem. O ambiente de trabalho do setor administrativo é um ambiente organizado, departamentalizado e silencioso, no qual as pessoas trabalham mais em equipes do que de forma individual. O ambiente de trabalho dos servidores que atuam diretamente com os ministros, na área fim, apresenta-se formal, com a

presença de profissionais da segurança visíveis e com divisórias que isolam os gabinetes de forma a manter-se um ambiente mais reservado. O que difere os prédios administrativos dos prédios de atividade fim (gabinetes) são estrutura arquitetônica, decoração e divisão do trabalho. Já no setor da comunicação e rádio do órgão, percebe-se uma informalidade maior e pessoas conversando mais próximas, com maior movimentação. Durante as entrevistas, muitos servidores citaram que há uma diferenciação entre a área meio e área fim da instituição pesquisada. Sugere-se para pesquisas futuras aprofundar a esta investigação, pois pela forma como o questionário foi elaborado não foi possível identificar quem eram os respondentes da área meio e quem eram os respondentes da área fim. Segundo os entrevistados, o perfil das pessoas é completamente diferenciado e também a forma de trabalho, liderança, avaliação e acompanhamento. Esta diferenciação pode afetar a percepção da adequação indivíduo-organização (P-O FIT), o que pode ser melhor investigado em pesquisas futuras, se há alteração na percepção dos valores reforçados e desejados de acordo com a área de atuação dentro do setor Judiciário.

Segundo Kristof (1996), a maioria dos autores do P-O FIT o define como a percepção de compatibilidade entre as pessoas e as organizações, de características e de valores. Neste sentido, esta pesquisa investigou se as pessoas percebem que essa adequação existe no órgão e como elas sentem a existência do impacto gerado pela mesma. Mesmo não tendo contato com o termo P-O FIT, na prática as pessoas informaram da relevância deste conceito. Foi citado durante as entrevistas que o P-O FIT causa um alinhamento entre objetivos e metas esperadas pela organização com o que é esperado do trabalho. Para O'Reilly e Chatman (1986), a adequação indivíduo-organização acontece principalmente quando o indivíduo internaliza os valores da organização; ou seja, sente que aqueles valores guiam suas ações e fazem sentido no dia a dia do trabalho. No entanto, observou-se nesta pesquisa que os participantes do *survey* apresentaram índices de P-O FIT moderados em comparação com a percepção dos participantes das entrevistas que apresentaram um elevado índice de P-O FIT. A instituição pode analisar os fatores que possibilitam a adequação de valores e verificar se suas práticas de internalização de valores estão sendo percebidas pelos servidores.

Pela instituição não contemplar em seu processo seletivo a avaliação de valores, o processo de socialização cumpre um papel relevante nesta função, bem como a satisfação gerada pelo trabalho num órgão que é considerado excelência na prestação de serviços jurisdicionais e que

possibilita acesso à qualidade de vida e conforto tanto no trabalho, quanto pela estabilidade do servidor público. A socialização como um processo que visa ampliar a adequação de valores do indivíduo aos organizacionais. Segundo Chatman (1989), quando o indivíduo entra em uma organização, ele passa pelo processo de seleção e, posteriormente, de socialização, cujo momento é dedicado a informar as normas, as regras, os procedimentos e os valores. Interessante salientar que a organização pesquisada é pública, a qual não possui processo seletivo que contemple a avaliação de valores congruentes, pois o ingresso se dá por meio de concurso público. Segundo informações da área de Gestão de Pessoas e também dos entrevistados, os treinamentos sobre valores são uma constante na instituição, no entanto, pode-se verificar qual o impacto direto destes treinamentos no dia a dia dos servidores e no desempenho individual no trabalho. Atualmente, os cinco valores da instituição possuem treinamento presencial e ou treinamento *online*. Outra prática informada é de que há a disseminação de “selos” dos valores da instituição nos comunicados por *e-mail* ou meios oficiais de comunicação.

Existem na literatura pesquisas como a realizada por Chan (1996), que investigou se a inadequação de valores ou *misfit* realmente causaria prejuízos para a organização. Nesta pesquisa, como os resultados apresentaram um P-O FIT acima da média, não foi possível analisar se realmente a falta de adequação não impactaria. Pela especificidade do atendimento ao público e pela forma de trabalho dos servidores ao atendimento de leis e regulamentações, pode-se verificar que os servidores entrevistados apresentaram a percepção favorável a se ter uma adequação de valores. No entanto, pesquisas futuras podem investigar esta relação, principalmente em áreas que precisam do conflito de ideias produtora. Na instituição pesquisada, por se tratar de um órgão da justiça e que segue muitas leis, segundo os entrevistados, não haveria muito espaço para atuar fora do que é esperado pela instituição.

- **Considerações sobre a satisfação geral no trabalho**

Um dos objetivos específicos desta pesquisa foi a identificar o nível geral de satisfação no trabalho. A análise dos dados quantitativos permitiu identificar um elevado nível de satisfação, o que se desdobrou nas cinco variáveis da satisfação pesquisada: satisfação com a segurança, satisfação com a remuneração, satisfação com o ambiente social, satisfação com a liderança e satisfação com a carreira, segundo o modelo de Hackman e Oldham (1980). No

contexto apresentado pelo Judiciário federal, esta pesquisa, ao identificar a satisfação no trabalho, apresentou os principais fatores que contribuíram para o elevado nível de satisfação e os fatores de maior insatisfação. Os servidores da instituição pesquisada têm grande satisfação com o ambiente de trabalho. Diversos deles citaram nas entrevistas que possuem conforto, equipamentos de trabalho de última tecnologia e acesso à atenção à saúde (médica, odontológica, fisioterápica e psicológica) dentro da própria instituição. Outros fatores de satisfação que foram citados diversas vezes é a qualidade de vida no ambiente e os horários flexíveis de trabalho. A possibilidade de trabalhar sete horas corridas faz com que a maioria trabalhe somente ou pela manhã ou pela tarde, o que pode indicar mais tempo para a família, esportes ou lazer. Foi informado também que a estabilidade que o concurso público lhes assegura é um fator que contribui para o aumento da satisfação. No entanto, os resultados da pesquisa indicaram que há fatores que causam insatisfação dentro do órgão. A principal queixa identificada pelos dados qualitativos, diz respeito à remuneração, pelo longo período sem reajustes (dez anos), e à carreira, que somente atende às exigências do plano, que possui 13 níveis e não atende aos servidores que possuem maior tempo de casa, ao já terem passado pelas 13 progressões anuais.

Um ponto de atenção identificado pelos relatórios de gestão do Poder Judiciário (BRASIL, 2015) apresenta-se o índice de rotatividade ou *turnover*. Foi citado por alguns servidores, que hoje sairiam do órgão se passassem em concurso com remuneração maior, além de outros servidores informarem que passaram em um concurso para nível médio e hoje possuem ensino superior completo, o que permite ingressar em concursos que remunerem melhor. No entanto, a satisfação no trabalho envolve outros fatores além da remuneração. Um ponto que se pode trabalhar para aumentar a percepção da satisfação dos servidores é apresentar as possibilidades de desenvolvimento dentro do órgão, como exemplo as transferências de área, que foram citadas por diversos servidores entrevistados.

Os entrevistados citaram que estavam satisfeitos no geral, mas que, às vezes, o superior não conhecia tanto da área, pois havia sido indicado, e que as decisões poderiam ser mais participativas. Uma sugestão tanto para a área de Gestão de Pessoas quanto para os pesquisadores em pesquisas futuras: relacionar as ações de adequação de valores das lideranças e o impacto na adequação de valores dos liderados. Inclusive, um dos entrevistados que informou não acreditar nos valores da organização e que eles estão somente no papel, ao

citar sobre sua liderança, informou que ele (ela) é quem passa os valores para ele e que nos valores do seu (sua) líder ele acreditava. Seria, então, um caminho possível para trabalhar este aumento do P-O FIT e da satisfação no trabalho. Pesquisas sobre o impacto da adequação indivíduo-organização nas atitudes dos gestores revelam uma relação positiva entre o P-O FIT e comprometimento organizacional, motivação no trabalho, satisfação no trabalho e relação negativa com o nível de *stress* dos gestores (IPLIK; YALCIN, 2011). Neste sentido, pode-se trabalhar com os gestores a adequação de valores e estes podem atuar mais diretamente com sua equipe no fortalecimento de comportamentos direcionados pelos valores institucionais.

- **Considerações sobre o desempenho individual no trabalho**

O construto desempenho individual no trabalho obteve um resultado positivo e contemplou cinco variáveis (equipe, trabalho, cidadania organizacional, inovação e carreira), segundo o modelo de Welbourne, Johnson e Erez (1997). Dessa forma, a percepção da autoavaliação realizada pelos servidores da amostra pesquisada. Ou seja, os resultados desta pesquisa são positivos para o desempenho dos servidores. No entanto, algumas considerações podem ser levantadas. Primeiramente, de acordo com os servidores da instituição, não há hoje uma forma de avaliação de desempenho institucional que seja realmente um reflexo do trabalho realizado. O que existe é o formulário de avaliação de desempenho para a progressão de carreira que, geralmente, os superiores preenchem com nota máxima para todos, para não prejudicar o valor remuneratório previsto anual gerado pela progressão. Segundo Gomes e Guimarães (2013), cada vez mais as demandas da sociedade pelos serviços do Judiciário estão mais crescentes. Os indicadores de produtividade são mensurados e contemplam índices de julgamento de processos, índices de produtividade de servidores e índices de produtividade dos magistrados (BRASIL, 2014). Logo, a pressão por resultados, conforme foi relatado em diversas entrevistas, existe principalmente na área fim, que lida diretamente com os processos judiciais e que conta com metas de produtividade.

A avaliação de desempenho individual é uma ferramenta de gestão de pessoas fundamental para a tomada de decisão e a avaliação de potenciais (POON, 2004). Salienta-se que as finalidades são diversas, desde mapear *gaps* de desenvolvimento técnico ou comportamental até a indicação para cargos de liderança em processos sucessórios. Cabe distinguir, então, as duas formas de avaliação de desempenho praticadas na instituição e identificadas pelos

participantes desta pesquisa: avaliação de desempenho para progressão na carreira e avaliação de desempenho baseada em metas, realizada somente pelas lideranças da área fim. Salienta-se que esta segunda avaliação foi somente comentada por alguns dos entrevistados, não tendo a pesquisadora acesso a ela. Sugere-se, que, a área de Gestão de Pessoas do órgão pesquisado, possa acompanhar esta realização da avaliação de desempenho por metas da área fim. A análise da viabilidade de institucionalizá-la ou traduzi-la também para a área meio possa no futuro facilitar a criação de ferramentas de acompanhamento do desempenho individual desvinculada da progressão na carreira.

Uma outra contribuição desta pesquisa para o contexto Judiciário, é apresentar uma ferramenta para mensurar o desempenho de forma neutra, validada estatisticamente e academicamente sustentada pela teoria dos papéis - a avaliação de desempenho multidimensional (WELBOURNE; JOHNSON; EREZ, 1997). Uma vez que o trabalho exige um desempenho em diversas áreas e contextos, seja com a equipe, seja para a melhoria de processos de trabalho, entre outros, é necessário que cada organização defina a melhor ferramenta de avaliação e a forma de operacionalização, distinguindo o instrumento e separando de questões remuneratórias, principalmente, para que os líderes possam ser menos tendenciosos e mais realistas, e com isso a organização possa melhorar os processos e as competências técnicas e comportamentais.

O desempenho no Judiciário é um tema socialmente importante, pois é mensurado, em grande parte, por produtos intangíveis de grande relevância para a sociedade (GOMES; GUIMARAES, 2013). A sociedade clama por agilidade no atendimento jurisdicional, que impacta a vida dos cidadãos. Neste sentido, esta pesquisa ao investigar o desempenho individual dos servidores do judiciário, apresenta a percepção dos servidores que se auto-avaliaram com um elevado desempenho, o que não necessariamente é a percepção da sociedade. Mesmo que o trabalho do servidor do judiciário contemple serviços intangíveis, o servidor público precisa ter um acompanhamento e direcionamento sobre o seu desempenho no dia a dia, a ser fornecido pelos gestores e pela área de Gestão de Pessoas. O atendimento ou não do que é esperado dentro de determinado cargo ou função, permite trabalhar o desenvolvimento dos servidores e a criação de melhorias operacionais. Este estudo pode contribuir para o avanço no campo das teorias de mensuração do desempenho e, em especial,

para a mensuração do desempenho dentro do contexto público, uma vez que o desempenho por ferramentas formais, ou seja, institucionais pode não gerar o impacto necessário.

- **Considerações sobre o efeito mediador da satisfação na relação P-O FIT e o desempenho individual no trabalho**

Na literatura, a satisfação no trabalho está associada a impactos positivos no desempenho no trabalho (FRASER, 1983; JUDGE *et al.*, 2001; BRIEF; WEISS, 2002; IMRAN *et al.*, 2014). Dessa forma, a escolha deste construto para investigar seu papel como mediador entre a relação adequação indivíduo-organização (P-O FIT) e o desempenho individual no trabalho foi embasada na literatura sobre relacionamento entre os construtos satisfação e desempenho, na expectativa de que ele pudesse atuar numa mediação completa (*full mediation*) entre o P-O FIT e o desempenho.

Os resultados desta pesquisa, todavia, apresentaram uma mediação parcial da satisfação, o que indica que a presença da satisfação no trabalho causa impacto positivo na força da influência do P-O FIT no desempenho individual no trabalho de forma parcial. Contudo, vale ressaltar que a presença da satisfação como mediadora apresenta resultados positivos na relação de impactos do P-O FIT sobre o desempenho. Assim, atuar sobre a satisfação no contexto do órgão Judiciário federal pesquisado é um caminho positivo para potencializar a relação da adequação de valores indivíduo-organização e o desempenho individual no trabalho.

Durante as entrevistas com os servidores, os mesmos apresentaram a percepção de que os valores adequados facilitam o trabalho no dia a dia e direcionam os esforços para alcançar os objetivos da instituição. Desta forma, a adequação de valores no contexto do judiciário é apresentada como possibilidade de entender em partes como seu trabalho contribui para o objetivo da instituição. Outra questão colocada nas entrevistas é que se o trabalhador não está satisfeito ele pode, muitas vezes, não dar o máximo de si, ficando prejudicado o resultado do seu trabalho. Dessa forma, conhecer e praticar os valores é apresentado como necessário para desempenhar o trabalho do dia a dia. O trabalhador satisfeito produz mais, pois tem prazer em alcançar os objetivos, já que acredita no que está fazendo. Neste sentido, o que foi apresentado pelos entrevistados é que quando há a adequação de valores (P-O FIT) pode facilitar a execução das atividades.

- **Implicações dos resultados deste estudo**

Os resultados encontrados neste estudo possuem relevância acadêmica e contribuem para a literatura sobre as variáveis *Adequação indivíduo-organização*, *Satisfação no trabalho* e *Desempenho individual no trabalho*, uma vez que estudos sobre a adequação indivíduo-organização são incipientes ainda no Brasil e toda a literatura pesquisada ter sido localizada somente fora do País.

Salienta-se que diversas pesquisas sobre valores no trabalho no setor público vêm sendo desenvolvidas, segundo De Carvalho (2013), devido à especificidade do setor e à necessidade de compreender quais são os valores desejados e que guiam os comportamentos dos servidores. No entanto, poucas são as pesquisas sobre como mensurar a Adequação indivíduo-organização (P-O FIT) no setor público, considerando as especificidades do contexto e apresentando ferramentas práticas e possíveis de replicação em diversas unidades ou órgãos do setor público. Dessa forma, uma das implicações desta pesquisa prende-se à disponibilização de ferramentas concretas e validadas estatisticamente para este contexto.

O comportamento humano dentro das organizações pode determinar tanto o sucesso das ações quanto a morosidade e retrabalho, principalmente no Judiciário federal, que trabalha com metas e desafios para atender às demandas da sociedade por justiça. Alguns pontos de reflexão podem ser levantados a partir desta pesquisa em termos de ações concretas que podem ser tomadas pela área de Gestão de Pessoas dos órgãos do Judiciário federal. Cita-se: Como melhorar a gestão do desempenho e da carreira no setor público? As pesquisas sobre desempenho no Judiciário apresentam enorme variedade de variáveis objetivas e subjetivas, o que acaba dificultando a evolução teórica a respeito do tema (GOMES; GUIMARÃES, 2013). Esta pesquisa apresenta a possibilidade de mensurar o desempenho desvinculado da questão remuneratória, e sim ligado a valores no trabalho e a satisfação. Atualizar as leis brasileiras sobre a Carreira do Servidor do Poder Público do Judiciário Federal é algo necessário, já que hoje isso ocorre somente dentro dos critérios de progressão funcional e de promoção por tempo (BRASIL, 2006).

Esta pesquisa fornece ferramentas de diagnóstico de P-O FIT, satisfação e desempenho

individual que podem apoiar a revisão e a definição de propostas de leis para revitalizar a carreira pública do Judiciário e contemplar a realização de avaliação de desempenho de forma transparente e objetiva, para favorecer a meritocracia. Apresentar aos servidores públicos do Judiciário federal os resultados de pesquisas acadêmicas aproxima o entendimento das teorias e do modo como as pessoas são impactadas pela insatisfação e inadequação de valores.

Esta pesquisa pode contribuir para o avanço das práticas de gestão de pessoas para os órgãos públicos, em especial para a instituição pesquisada, que pode ter nestes resultados a possibilidade de priorizar os pontos críticos ou os resultados mais baixos. Salienta-se que hoje a instituição realiza treinamentos para transmitir os valores aos servidores. Neste caso, a sugestão seria atuar mais fortemente com as lideranças, para que sejam a ponte ou o elo fortalecedor neste processo. Os líderes inspiram e são considerados referência nas organizações. Dessa forma, esta pesquisa tem fortes informações para redirecionar os caminhos ou os planos de ação tanto da área de Gestão de Pessoas quanto das lideranças atuais.

- **Limitações e sugestões de pesquisas futuras**

Esta pesquisa foi realizada somente no setor público e não envolveu a participação de profissionais trabalhadores de organizações privadas. Apesar de muitos servidores entrevistados terem informado que trabalham com metas, tendo, inclusive utilizado o termo de que neste ponto se enxergam como “empresas privadas”, todo o contexto do setor público difere quanto aos relacionamentos, principalmente pela questão da estabilidade. Essa limitação abrange o fato de que para a generalização dela para contextos de trabalho de empresas privadas, possivelmente, seria necessário aplicar os instrumentos de avaliação em uma nova amostra envolvendo trabalhadores de empresas privadas. Neste sentido, esta é uma das sugestões para trabalhos futuros sobre os temas “Adequação de valores indivíduo-organização”, “Desempenho individual no trabalho” e “Satisfação no trabalho”.

Outro ponto relevante é que esta pesquisa não possibilitou analisar a quais áreas ou setores cada servidor pertencia. Com isso, não foi possível realizar uma análise detalhada que indicasse a relação entre o local de trabalho (área meio ou área fim) dentro do órgão, capaz de impactar ou não tanto a adequação indivíduo-organização quanto a satisfação no trabalho e o

desempenho individual no trabalho. Pesquisas futuras podem considerar a comparação dos níveis de cada construto pesquisado com o local ou o posicionamento de sua atividade dentro do processo produtivo (meio e fim).

Outra questão é que esta pesquisa não teve por objetivo avaliar os níveis de comprometimento no trabalho e seu impacto no desempenho individual no trabalho e na adequação de valores, pesquisas futuras poderão contemplar esta análise. Alguns servidores entrevistados citaram que este é um ponto relevante e que quando se sentem comprometidos ou com o trabalho em si, ou com a instituição se sentem mais produtivos e realizados ou satisfeitos. Desta forma, sugere-se que pesquisas futuras possam avaliar a influência da adequação de valores no comprometimento tanto no setor Judiciário quanto em outros setores.

Ainda como proposta de novas pesquisas, poderá ser aprofundado o impacto das práticas de gestão de pessoas, como a socialização, os treinamentos, os manuais de RH sobre a adequação de valores, a satisfação e o desempenho individual. Salienta-se ainda que, pesquisas futuras longitudinais poderão analisar as influências da adequação de valores na rotatividade ao longo do tempo, se o P-O FIT ou a congruência de valores do indivíduo-organização influenciará a permanência dos servidores por um período maior na instituição.

Finalmente, esta pesquisa mostrou que o desempenho do trabalhador está relacionado com o nível de adequação entre seus valores e os valores da organização. Além disso, é importante considerar a satisfação do indivíduo com o trabalho nesta relação. Isto é, o trabalhador que apresenta boa adequação de valores com os valores da organização e que está satisfeito com o trabalho tem maior probabilidade de apresentar elevado desempenho quando comparado com o funcionário que não apresenta boa adequação ou está insatisfeito.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Romilda Ramos; SACHUK, Maria Iolanda. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2007.
- ARVEY, Richard D.; MURPHY, Kevin R. Performance evaluation in work settings. **Annual Review of Psychology**, v. 49, n. 1, p. 141-168, 1998.
- ASTAKHOVA, Marina N.; PORTER, Gayle. Understanding the work passion–performance relationship: The mediating role of organizational identification and moderating role of Fit at work. **Human Relations**, p. 0018726714555204, 2015.
- BAARD, Paul P.; DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 34, n. 10, p. 2045-2068, 2004.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- BALLOUT, Hassan I. Career success: The effects of human capital, person-environment Fit and organizational support. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 8, p. 741-765, 2007.
- BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, Ano 47(3), volume 120, Setembro-Dezembro. p. 58-102, 1996.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Traduzido por Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BARNETT, Vic. **Sample Survey: principles and methods**. London: Arnold, 1991.
- BARON, Reuben M.; KENNY, David A. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173, 1986.
- BAUER, Talya. N.; BODNER, Todd.; ERDOGAN, Berrin.; TRUXILLO, Donald. M.; TUCKER, Jennifer. S. Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 3, p. 707, 2007.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deodel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. Edição. São Paulo: Atlas, 1988.
- BIANCO, Amy Taylor.; HIGGINS, E. Tory.; KLEM, Adena. How “fun/importance” Fit affects performance: Relating implicit theories to instructions. **Personality & Social Psychology Bulletin**. v. 29, n. 9, p. 1091-1103, 2003.
- BLAU, Gary. Testing the longitudinal impact of work variables and performance appraisal

satisfaction on subsequent overall job satisfaction. **Human Relations**, v. 52, n. 8, p. 1099-1113, 1999.

BODGAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BORGES, Renata Simões Guimarães e. Are public officials really less satisfied than private sector workers? A comparative study in Brazil. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 6, p. 1477-1496, 2013.

BORGES, Renata Simões Guimarães e. **Public versus private: an empirical investigation of work satisfaction and organizational commitment**. 2011. 186f. Dissertation submitted in partial Fulfillment of the Requirements for the Ph.D. in the Business Administration. Department of Management in the Business School Southern Illinois University Carbondale, Carbondale, 2011.

BORMAN, Walter C.; MOTOWIDLO, S. M. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: **Personnel Selection in Organizations**; San Francisco: Jossey-Bass, p. 71, 1993.

BOSELIE, Paul. High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. **International Journal of Manpower**, Vol. 31, No. 1, p. 42-58, 2010.

BOVENS, Mark. **Public Accountability**. Oxford Handbook Online, p. 183-208, 2009.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 9, jan/mar 2001.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil De 1988. Emendas Constitucionais. Emendas Constitucionais de Revisão. Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Atos decorrentes do disposto no § 3º do art. 5º. Brasília, DF, 5 de outubro de 1988. Disponível em : < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 25 de janeiro de 2016.

BRASIL, Resolução n. CJF-RES-2014 / 00313, de 22 de outubro de 2014. Dispõe sobre a Gestão da Estratégia da Justiça Federal e dá outras providências. Brasília, 22 de outubro de 2014. Disponível em <<http://www.cjf.jus.br/observatorio/arq/Resolucao%20CJF%20313-2014.pdf>> Acesso em 25 de janeiro de 2016.

BRASIL. Lei n. 11.416, de 15 de dezembro de 2006. Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União; revoga as Leis nos 9.421, de 24 de dezembro de 1996, 10.475, de 27 de junho de 2002, 10.417, de 5 de abril de 2002, e 10.944, de 16 de setembro de 2004; e dá outras providências. Brasília, DF, 15 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20042006/2006/lei/111416.htm>. Acesso em: 25 de janeiro de 2016.

BRASIL. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. SECRETARIA DO TRIBUNAL.

Relatório de Gestão do Exercício de 2014, apresentado aos órgãos de controle interno e externo como prestação de contas ordinária anual a que esta unidade está obrigada nos termos do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições das Instruções Normativas TCU n. 63 de 1o de setembro de 2010 e n. 72 de 15 de maio de 2013, das Decisões Normativas TCU n. 134 de 4 de dezembro de 2013 e n. 139 de 24 de setembro de 2014, da Portaria TCU n. 90 de 16 de abril de 2014 e da Instrução Normativa STJ n. 1 de 11 de abril de 2013. Brasília, DF, março de 2015. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/static_files/STJ/Transparência/RG2014_v12.pdf>. Acesso em: 24 de janeiro de 2016.

BRASIL. SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Relatório de Gestão do Exercício de 2014, Relatório de Gestão do exercício de 2014 apresentado aos órgãos de controle interno e externo como prestação de contas anual a que este Supremo Tribunal Federal está obrigado nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da IN TCU no 63/2010, da DN TCU no 134/2013, alterada pelas DN TCU no 139/2014 e DN TCU no 143/2015, da Portaria TCU no 90/2014 e das orientações da Nota Técnica no 5/2014 da Secretaria de Controle Interno do STF. Brasília, DF, março de 2015. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verTexto.asp?servico=transparenciaRelatorioGestao>> Acesso em: 24 de janeiro de 2016.

BRIEF, Arthur P.; WEISS, Howard M. Organizational behavior: Affect in the workplace. **Annual Review of Psychology**, v. 53, n. 1, p. 279-307, 2002.

BRIGHT, Leonard. Does person-organization Fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees?. **Review of Public Personnel Administration**, v. 27, n. 4, p. 361-379, 2007.

BUCKINGHAM, Marcus; GOODALL, Ashley. Reinventing Performance Management. **Harvard Business Review**, April, 2015.

BURKE, Peter J. Identity process and social stress. **American Sociological Review**, 56, 836-849, 1991.

CABLE, Daniel M.; PARSONS, Charles K. Socialization tactics and person-organization Fit. **Personnel Psychology**, v. 54, n. 1, p. 1-23, 2001.

CAMBELL, J. P Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In **Handbook of industrial and organizational psychology**, vol. 1 (2nd ed.): 687-732. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 1990.

CAPLAN, Robert D. Person-environment Fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. **Journal of Vocational Behavior**, v. 31, n. 3, p. 248-267, 1987.

CARBONE, Pedro Paulo. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, p. 133-144, 2000.

CARLESS, Sally A. Person–job Fit versus person–organization Fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 78, n. 3, p. 411-429, 2005.

CARLOMAGNO, Livia Lopes Lucas *et al.* Relações entre criatividade, esperança, otimismo e desempenho profissional. **Temas em Psicologia**, v. 22, n. 2, p. 497-508, 2014.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHAN, David. Cognitive misfit of problem-solving style at work: A facet of person-organization fit. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 68, n. 3, p. 194-207, 1996.

CHATMAN, Jennifer A. Improving interactional organizational research: A model of person-organization Fit. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 3, p. 333-349, 1989.

CHATMAN, Jennifer A. Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. **Academy of Management**. V.36, p. 459-484, 1991.

CHATMAN, Jennifer A.; SPATARO, Sandra E. Using self-categorization Theory to understand relational demography-based variations in people's responsiveness to Organizational Culture. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 2, p.321–331, 2005.

CHIANG, Chun-Fang; HSIEH, Tsung-Sheng. The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 1, p. 180-190, 2012.

CHRISTENSEN, Robert K.; WRIGHT, Bradley E. The effects of public service motivation on job choice decisions: Disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 4, p. 723-743, 2011.

CHRISTIAN, Michael S.; GARZA, Adela S.; SLAUGHTER, Jerel E. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel Psychology**, v. 64, n. 1, p. 89-136, 2011.

COELHO JUNIOR, Francisco Antônio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 16, n. 2, p. 111-120, 2011.

COHEN, Jacob ; COHEN, P. **Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for Behavior Science**. (2 ed.) New York: Lawrence Erlbaum Associates Inc. 1993

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 edição. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DANCEY, Christine P.; REIDY, John. **Estatística sem matemática: para psicologia**

usando SPSS para Windows. In: Estatística sem matemática: para psicologia usando SPSS para Windows. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DE CARVALHO, Virginia; DE OLIVEIRA, Thais Aluxe; DA SILVA, Daniele Cristhiane. Valores Organizacionais em Instituições Públicas Brasileiras: Percepções dos Servidores em Diferentes Posições Hierárquicas e Tipos de Entidade da Administração Indireta. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 5, 2013.

DE COOMAN, R.; DE GIETER, S.; PEPERMANS, R.; HERMANS, S.; DU BOIS, C.; CAERS, R.; JEGERS, M. (2009). Person–organization fit: Testing socialization and attraction–selection–attrition hypotheses. **Journal of Vocational Behavior**, v. 74, n. 1, p. 102-107, 2009.

DE SOUZA PIRES, José Calixto; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

DEL MAESTRO FILHO, Antônio; HORIZONTE, Belo. **Modelo Relacional entre modernização organizacional, práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho.** 2004. 281f. Tese (Doutorado em Administração) - CEPEAD- FACE- UFMG, Belo Horizonte, 2004.

DIESTEL, Stefan; WEGGE, Jürgen; SCHMIDT, Klaus-Helmut. The impact of social context on the relationship between individual job satisfaction and absenteeism: The roles of different foci of job satisfaction and work-unit absenteeism. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 2, p. 353-382, 2014.

DOS SANTOS, André Marengo; DA ROS, Luciano. Caminhos que levam à Corte. Carreiras e Padrões de Recrutamento dos Ministros dos órgãos de cúpula do poder judiciário brasileiro (1829-2006). **Revista de Sociologia e Política**, v. 16, n. 30, p. 131, 2008.

DRUMOND, Alexandre Matos; SILVEIRA, Suely de Fátima Ramos; SILVA, Edson Arlindo. Predominância ou coexistência?: modelos de administração pública brasileira na política nacional de habitação. **Revista de Administração Pública**, 2014.

DUFFY, Ryan D.; AUTIN, Kelsey L.; BOTT, Elizabeth M. Work Volition and Job Satisfaction: Examining the Role of Work Meaning and Person–Environment Fit. **The Career Development Quarterly**, v. 63, n. 2, p. 126-140, 2015.

EDWARDS, Jeffrey R. 4 Person–Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress. **The Academy of Management Annals**, v. 2, n. 1, p. 167-230, 2008.

EDWARDS, Jeffrey R.; CABLE, Daniel M. The value of value congruence. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 3, p. 654, 2009.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; ARRUDA FILHO, Emílio J.M. **Planejamento da Pesquisa Científica.** São Paulo: Atlas, 2013.

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOGAÇA, Natasha; COELHO JUNIOR, Francisco Antônio A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos EBAPE.BR**, vol. 13, núm. 4, outubro/dezembro, 2015, pp. 759-775.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Caderno Saúde Pública**, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.

FRASER, Thomas Morris. **Human stress, work and job satisfaction**. Geneva: International Labour Office, 1983.

FREITAS, Isabel Carmen Fonseca; SILVA, C. N.; ADAN, L. F. F.; KITAOKA, E. G.;

PAOLILO, R. B.; VIEIRA, L. A. Pesquisa qualitativa em saúde: um olhar inovador sobre a produção do conhecimento científico. **Revista Baiana Saúde Pública**, v.35, n.4, p.1001-1012 out./dez, 2011.

FRENCH, J. R.; RODGERS, W.; COBB, S. Adjustment as person-environment fit. **Coping and adaptation**, 316-333, 1974

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Edição. São Paulo: Atlas, 2011.

GOODMAN, S. A.; SVYANTEK, D. J. Person–organization Fit and contextual performance: Do shared values matter. **Journal of Vocational Behavior**, v. 55, n. 2, p. 254-275, 1999.

GOULD, G.; PARKER, L. Changing public sector accountability: critiquing new directions. **Accounting Forum**, v. 23, n. 2, p. 109-134, 1999.

HACKMAN, J. Richard; OLDFHAM, Greg R. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**, v.60, (2), p.159-170, 1975.

HACKMAN, J. Richard; OLDFHAM, Greg R. **Work Redesign**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1980.

HAUSKNECHT, John P.; HILLER, Nathan J.; VANCE, Robert J. Work-unit absenteeism: Effects of satisfaction, commitment, labor market conditions, and time. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 6, p. 1223-1245, 2008.

HERZBERG, Frederick. **Work and the nature of man**. Cleveland: World Publisingh Co.,1966.

HOFSTEDE, Geert; NEUIJEN, Bram; OHAYV, Denise Daval; SANDERS, Geert. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, p. 286-316, 1990.

IMRAN, H.; ARIF, I.; CHEEMA, S.; AZEEM, M. Relationship between job satisfaction, job performance, attitude towards work, and organizational commitment. **Entrepreneurship and**

Innovation Management Journal, 2(2), p.135-144, 2014.

JUDGE, Timothy A. *et al.* The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. **Psychological Bulletin**, v. 127, n. 3, p. 376, 2001.

JUDGE, Timothy A. *et al.* Person–organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. **Journal of Vocational Behavior**, v. 44, n. 1, p. 32-54, 1994.

KIM, Sangmook. Does Person–Organization Fit Matter in the Public–Sector? Testing the Mediating Effect of Person–Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes. **Public Administration Review**, v. 72, n. 6, p. 830-840, 2012.

KIM, Tae-Yeol; CABLE, Daniel M.; KIM, Sang-Pyo. Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 2, p. 232, 2005.

KJELDSSEN, Anne Mette. Dynamics of public service motivation: Attraction–selection and socialization in the production and regulation of social services. **Public Administration Review**, v. 74, n. 1, p. 101-112, 2014.

KRISTOF, Amy L. Person-organization Fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. **Personnel Psychology**, v. 49, n. 1, p. 1-49, 1996.

KRISTOF-BROWN, Amy L.; ZIMMERMAN, Ryan D.; JOHNSON, Erin C. Consequences of Individuals' Fit at work: a meta-analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, And Person–Supervisor Fit. **Personnel Psychology**, v. 58, n. 2, p. 281-342, 2005.

KRISTOF-BROWN, Amy L.; BILLSBERRY, Jon. Fit for the Future. **Organizational fit: Key issues and new directions**, p. 1-18, 2013.

LATHAM, Gary P.; PINDER, Craig C. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. **Annual Review of Psychology**, v. 56, p. 485-516, 2005.

LEE, So Young. Expectations of employees toward the workplace and environmental satisfaction. **Facilities**, v. 24, n. 9/10, p. 343-353, 2006.

LEE, Tae Heon; GERHART, Barry., WELLER, Ingo., TREVOR, Charlie O. Understanding voluntary turnover: Path-specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 4, p. 651-671, 2008.

LOCKE, Edwin A. Personnel attitudes and motivation. **Annual Review of Psychology**, v. 26, n. 1, p. 457-480, 1975.

LOCKE, Edwin A. **The nature and causes of job satisfaction**. In: **Handbook of industrial and organizational psychology**, v. 1, p. 1297-1343, 1976.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. **Psychological Science**, v. 1, n. 4, p. 240-246, 1990.

LUND, Daulatram B. Organizational culture and job satisfaction. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 18, n. 3, p. 219-236, 2003.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; SANTOS, Gisele Emídio. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico-USF**, v. 11, n. 2, p. 195-205, 2006.

MASLOW, Abraham. *Motivação e personalidade*. New York. Harper& Row, 1954.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H. The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. **Journal of Applied Psychology**, v. 84, n. 1, p. 123, 1999.

MEAD, G.H. **Mind, Self, & Society: From the Stand-point of a Social Behaviorist**, Chicago, IL: The University of Chicago Press. 1934.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 24. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1999.

MORAES, Lúcio Flávio R.; KILIMNIK, Zélia M. **A qualidade de vida no trabalho burocrático automatizado**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1989.

MOTOWIDLO, Stephan J.; VAN SCOTTER, James R. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 79, n. 4, p. 475, 1994.

MOYNIHAN, Donald P.; PANDEY, Sanjay K. The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention. **Journal of Public Administration Research and Theory**. v. 18, n. 2, p. 205-227, 2008.

O'REILLY, Charles A.; CHATMAN, Jennifer. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 492, 1986.

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, 487-516, 1991.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p.36-49, 2005.

PENG, Shuyang; PANDEY, Sheela; PANDEY, Sanjay K. Is There a Nonprofit Advantage? Examining the Impact of Institutional Context on Individual–Organizational Value Congruence. **Public Administration Review**, 2015.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 07-40, 1996.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia USP**, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.

PERVIN, Lawrence, A. Performance and satisfaction as a function of individual environment Fit. **Psychological Bulletin**, Vol. 69, No. 1, 56-68, 1968.

POON, June M. L. Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. **Personnel Review**, Vol.33, No. 3, p. 322-334, 2004.

PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M.; MOWDAY, Richard T.; BOULIAN, Paul V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 5, p. 603, 1974.

PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. Prioridades axiológicas e regiões brasileiras: preditores de civismo nas organizações. **Revista Psicologia**, v. 2, n. 1, p. 31-61, 2002.

PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e civismo nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 35-52, 2005.

PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 57-78, 2005.

QUARSTEIN, Vernon A.; MCAFEE, R. Bruce; GLASSMAN, Myron. The situational occurrences theory of job satisfaction. **Human Relations**, v. 45, n. 8, p. 859-873, 1992.

RICH, Bruce Louis; LEPINE, Jeffrey A.; CRAWFORD, Eean R. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 617-635, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8. Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RODRIGUES, Weslei Alves; REIS NETO, Mário Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 253-274, 2014.

SADEK, Maria Tereza. Judiciário: mudanças e reformas. **Estudos avançados**, v. 18, n. 51, p. 79-101, 2004.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de Administração**. 2002. 358f. Tese (Doutorado em Administração) - CEPEAD- FACE- UFMG, Belo Horizonte, 2002.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; DE MORAES, Lúcio Flávio Renault; KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências Individuais, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **Revista de Administração de Empresa**, v.4, n.1, Art.1, jan./jul.2005.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHWARTZ, Shalom H. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology**, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVERTHORNE, Colin. The impact of organizational culture and person-organization Fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 25, n. 7, p. 592-599, 2004.

SPECTOR, Paul E. **Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences**. Thousand Oaks, Califórnia: Sage publications, 1997.

STAZYK, Edmund C. Public Service Motivation And Job Satisfaction: The Role Of Fit And Mission Valence. In: Academy of Management Proceedings. **Academy of Management**, 2010. p. 1-6.

SUPELI, Abas; CREED, Peter A. The Incremental Validity of Perceived Goal Congruence: The Assessment of Person–Organizational Fit. **Journal of Career Assessment**, p. 1069072713487849, 2013.

TAYLOR, Frederick. **Administração Científica**. New York: Harper Brothers,1947.

THOITS, P.A. Identity structures and psychological well-being: Gender and marital status comparisons. **Social Psychology Quarterly**, 55, 236-256.1992.

TRIOLA, Mario F. **Introdução á Estatística**. Rio de Janeiro:LTC, 2008.

TURNER, R.H. The role and the person. **American Journal of Sociology**, 84(1), 1-23. 1978.

VERGARA, Sylvia Constant; PECI, Alketa. Escolhas metodológicas em estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 10, n. 27, p. 13-26, 2003.

VICENTE, Ana Luísa Fialho Meneses Sepúlveda; REBELO, Teresa Manuela Marques Santos Dias; AGOSTINHO, Celina Fernandes. Relação das práticas de responsabilidade social interna nas organizações com a satisfação no trabalho e as intenções de saída: O papel mediador do ajustamento pessoa-organização. **Psychologica**, n. 55, p. 369-384, 2011.

VISWESVARAN, Chockalingam; ONES, Deniz S. Perspectives on models of job performance. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 8, n. 4, p. 216-226, 2000.

WELBOURNE, Theresa M.; JOHNSON, Diane E.; EREZ, Amir. The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 5, p. 540-555, 1997.

WHEELER, Anthony R.; GALLAGHER Vickie Coleman; BROUER Robyn L.; SABLINSKI Chris J. When person-organization (mis) Fit and (dis) satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 2, p. 203-219, 2007.

WHITMAN, Daniel S.; VAN ROOY, David L.; VISWESVARAN, Chockalingam. Satisfaction, Citizenship Behaviors, And Performance In Work Units: A Meta-Analysis Of Collective Construct Relations. **Personnel Psychology**, v. 63, n. 1, p. 41-81, 2010.

WILLIAMS, Larry J.; ANDERSON, Stella E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. **Journal of Management**, v. 17, n. 3, p. 601-617, 1991.

WOOD JR, Thomaz *et al.* **Gestão empresarial: O fator humano**. São Paulo: Atlas, 2007.

YOUNGS, Peter; POGODZINSKI Ben; GROGAN, Erin.; PERRONE, Frank. Person-Organization Fit and Research on Instruction. **Educational Researcher**, p. 0013189X15569531, 2015.

YU, Kang Yang Trevor. InterRelationships among Different Types of Person-Environment Fit and Job Satisfaction. **Applied Psychology**, v. 65, n. 1, p. 38-65, 2016.

ZIMMER, Marco Vinício *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-98, 2008.

ZHOU, Kevin Zheng *et al.* Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: evidence from China. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 9, p. 985-1000, 2008.

APÊNDICE A - CARTA CONVITE
CARTA CONVITE

Adequação Indivíduo-Organização e Desempenho Individual no setor público
Judiciário Federal: o efeito mediador da satisfação no trabalho

Prezado respondente,

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a relação entre a adequação de valores do indivíduo-organização e o desempenho individual no trabalho em uma organização pública do Poder Judiciário Federal e verificar o efeito mediador da satisfação no trabalho nesta relação.

Pretende-se, como resultado, desenvolver um modelo de diagnóstico de gestão de pessoas para o aprimoramento da administração das organizações brasileiras com base no entendimento da convergência de valores individuais aos valores organizacionais no setor público judiciário federal.

Solicitamos, portanto, a sua colaboração no sentido de responder as perguntas que foram elaborado para esta pesquisa.

As respostas serão **confidenciais**, pois as respostas são registradas na base de dados e analisadas em termos globais, sem a identificação dos respondentes.

Agradecemos a sua participação,

Karla Rocha Liboreiro

Mestranda em Administração/ UFMG
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD
Universidade Federal de Minas Gerais
e-mail: karlarochal@hotmail.com

Renata Borges, PhD

Coordenadora da pesquisa
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD
Universidade Federal de Minas Gerais
Av. Antonio Carlos, 6627 - Edifício FACE
Campus Pampulha - Belo Horizonte - Brasil
e-mail: renatasg@face.ufmg.br

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Prezado(a) servidor(a) público(a),

O Núcleo de Estudos em Gestão Organizacional e Tecnologias Gerenciais da UFMG, está empenhado em obter informações sobre o que ocorre no seu trabalho e o que você pensa sobre a instituição, visando desenvolver a minha pesquisa de Mestrado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais.

Solicitamos, portanto, a sua colaboração no sentido de responder ao questionário que se segue. O questionário é composto por 3 seções, as questões são fechadas e o tempo médio necessário para respondê-las é de 20 minutos. Não existem respostas certas ou erradas. O importante é que você responda todas as questões de forma consciente e coerente com sua percepção. As respostas são confidenciais, serão registradas na base de dados e analisadas em termos globais. Não haverá a identificação dos respondentes, pois iremos atribuir números para cada questionário e não apresentaremos os nomes no relatório de análise.

Para que esta pesquisa tenha validade é necessário que todas as questões sejam respondidas. Por favor não deixe nenhuma em branco.

Agradecemos sua participação,

Karla Rocha Liboreiro

Mestranda em Administração/ UFMG

Área de concentração: Estudos Organizacionais e Sociedade

Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD

Universidade Federal de Minas Gerais

Prof^a. Renata Borges, PhD

Coordenadora da Pesquisa - Orientadora da Mestranda

Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD

Universidade Federal de Minas Gerais

PARTE 1 – ADEQUAÇÃO INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO

Os itens abaixo tratam da sua percepção sobre a adequação dos seus valores individuais aos valores da organização. Leia atentamente o conteúdo dos itens a seguir e responda escolhendo uma das opções, a que melhor representa a sua realidade.

Por favor, escolha a opção abaixo que melhor descreve a situação da organização na qual você trabalha. Selecione a sua resposta, de acordo com uma escala gradativa, de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “Discordo Totalmente” até 5 para “Concordo Totalmente”

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1.1. Se os valores da instituição fossem diferentes, eu não seria tão ligado(a) a esta instituição.	1	2	3	4	5
1.2. Desde que eu entrei para a instituição, meus valores pessoais e os da instituição tornaram-se mais semelhantes.	1	2	3	4	5
1.3. Eu prefiro trabalhar nesta instituição, pelos valores que ele defende e representa.	1	2	3	4	5
1.4. Minha ligação a esta instituição baseia-se na semelhança entre os meus valores e os representados por esta instituição pública.	1	2	3	4	5
1.5. O que esta instituição representa e defende é importante para mim.	1	2	3	4	5

PARTE 2 – SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Os itens abaixo tratam da sua percepção sobre a satisfação no ambiente de trabalho.

Leia atentamente o conteúdo dos itens a seguir e responda escolhendo uma das opções, a que melhor representa a sua realidade.

Por favor, escolha o ponto da escala que melhor descreve a situação da organização na qual você trabalha. Selecione a sua resposta, de acordo com uma escala gradativa, de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “Muito insatisfeito” até 5 para “Muito satisfeito”.

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
2.1. A segurança que eu tenho em relação ao meu futuro nesta instituição.	1	2	3	4	5
2.2. A estabilidade que eu tenho no setor público nesta instituição.	1	2	3	4	5
2.3. A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5
2.4. Os benefícios que recebo pelo que eu contribuo para a instituição.	1	2	3	4	5
2.5. O pagamento que recebo pelo que eu contribuo para a instituição.	1	2	3	4	5
2.6. As pessoas com quem eu me relaciono e convivo no meu trabalho.	1	2	3	4	5
2.7. A estabilidade que o meu trabalho oferece para a minha vida.	1	2	3	4	5
2.8. A harmonia que sinto no meu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
2.9. O apoio que eu recebo de meus superiores.	1	2	3	4	5
2.10. O salário que me oferecem pelo cargo que eu ocupo.	1	2	3	4	5
2.11. As pessoas que convivo no meu dia a dia no trabalho.	1	2	3	4	5
2.12. O respeito e tratamento que eu recebo de meus superiores.	1	2	3	4	5
2.13. A estabilidade que esta instituição me oferece.	1	2	3	4	5

2.14. A possibilidade de me desenvolver profissionalmente dentro desta instituição.	1	2	3	4	5
2.15. Os benefícios que recebo.	1	2	3	4	5
2.16. A probabilidade de progredir na carreira dentro desta instituição.	1	2	3	4	5
2.17. O relacionamento profissional com meus superiores.	1	2	3	4	5
2.18. A possibilidade de permanecer no trabalho.	1	2	3	4	5
2.19. A oportunidade de desenvolvimento profissional que eu tenho nesta instituição.	1	2	3	4	5
2.20. O salário que eu recebo.	1	2	3	4	5
2.21. A liderança que recebo dos meus superiores.	1	2	3	4	5
2.22. A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho no trabalho.	1	2	3	4	5
2.23. A qualidade, em termos gerais da supervisão que eu recebo no meu trabalho.	1	2	3	4	5
2.24. O convívio social no meu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
2.25. A possibilidade de ser promovido(a) nesta instituição.	1	2	3	4	5

PARTE 3 – DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TRABALHO

Os itens abaixo tratam da sua percepção sobre o seu desempenho individual no trabalho.

Leia atentamente o conteúdo e responda com uma das opções, que melhor representa a sua realidade.

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve a situação da organização na qual você trabalha. Selecione a sua resposta, de acordo com uma escala gradativa, de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “Preciso (a) melhorar muito” até 5 para “Excelente”.

	Preciso(a) melhorar muito	Preciso(a) melhorar um pouco	Satisfatório	Bom	Excelent e
3.1. A quantidade das minhas entregas no trabalho.	1	2	3	4	5
3.2 Obtenho progresso na minha carreira.	1	2	3	4	5
3.3 Asseguro que meu grupo ou equipe de trabalho seja bem-sucedido.	1	2	3	4	5
3.4 Ajudo esta instituição, que é um bom lugar para se estar.	1	2	3	4	5
3.5 Obtenho os objetivos e metas da minha carreira pessoal.	1	2	3	4	5
3.6 Faço coisas que ajudam os outros quando não é parte do meu trabalho na minha função.	1	2	3	4	5
3.7 A qualidade das entregas no trabalho.	1	2	3	4	5
3.8 Procuro oportunidades de carreira.	1	2	3	4	5
3.9 Gero novas idéias.	1	2	3	4	5
3.10 Trabalho para o bem geral desta instituição.	1	2	3	4	5
3.11 Busco informações de outras pessoas do meu grupo ou equipe de trabalho.	1	2	3	4	5
3.12 Crio melhores processos e rotinas.	1	2	3	4	5
3.13 Trabalho como parte de um grupo	1	2	3	4	5

ou equipe de trabalho.					
3.14. Encontro maneiras para melhorar as coisas nesta instituição.	1	2	3	4	5
3.15 A precisão e exatidão do meu trabalho.	1	2	3	4	5
3.16 Respondo às necessidades dos outros em meu grupo ou equipe de trabalho.	1	2	3	4	5
3.17 Desenvolvo habilidades necessárias para a minha carreira futura.	1	2	3	4	5
3.18 Trabalho para implementar novas idéias.	1	2	3	4	5
3.19 Faço ações para promover esta instituição.	1	2	3	4	5
3.20 O apoio aos clientes internos e externos fornecido por mim.	1	2	3	4	5

DADOS DEMOGRÁFICOS

Qual o seu sexo?

() Feminino

() Masculino

Qual a sua idade?

() anos

Qual o seu estado civil?

() Solteiro

() Casado

() Divorciado ou Separado

() Viúvo

() Outros

Você possui filhos?

() Sim

() Não

Quanto tempo trabalha nesta instituição?

() anos e () meses

Qual a sua função ou cargo nesta instituição? _____

Qual o seu grau de escolaridade mais elevado?

() Superior completo

() Especialização incompleta

() Especialização completa

() Mestrado incompleto

() Mestrado completo

() Doutorado incompleto

() Doutorado completo

() Outros _____

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TLCE)

Esta pesquisa conta com o apoio da Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Eu, _____, após a leitura deste documento e de ter tido a oportunidade de entrar em contato com pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, acredito estar suficientemente informado, ficando claro para mim que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício.

Estou ciente também dos objetivos da pesquisa e da garantia de confidencialidade e esclarecimentos sempre que desejar.

Diante do exposto expresso minha concordância de espontânea vontade em participar desta pesquisa.

Assinatura do respondente

Karla Rocha Liboreiro

Mestranda em Administração/ UFMG
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD
Universidade Federal de Minas Gerais
e-mail: karlarochal@hotmail.com

Renata Borges, PhD

Coordenadora da pesquisa
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD
Universidade Federal de Minas Gerais
Av. Antonio Carlos, 6627 - Edifício FACE, Sala 4041
Campus Pampulha - Belo Horizonte - Brasil

Comitê de Ética em Pesquisa

Av. Antônio Carlos, 6627 2º Ad Sl 2005
Unidade Administrativa – Belo Horizonte – MG
Phone [+5531-3409-4592](tel:+5531-3409-4592)
e-mail: coep@prpq.ufmg.br

APÊNDICE D - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

PARTE 1 – ADEQUAÇÃO INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO

- 1.1. Quais são os valores desta instituição? O que esta instituição valoriza no dia-a-dia?
- 1.2. E você concorda com estes valores?
- 1.3. Os seus valores serem congruentes ou similares com os valores da instituição causa algum desconforto ou *stress*?

PARTE 2 – SATISFAÇÃO NO TRABALHO

- 2.1. Você é satisfeito no seu trabalho? O que te traz satisfação no trabalho?
- 2.2. Você se enxerga fazendo outra atividade ou trabalhando na iniciativa privada?
- 2.3. Como são as possibilidades de crescimento e carreira? Elas te atendem?
- 2.4. A segurança de trabalhar no setor público te deixa satisfeito(a)?
- 2.5. Você está satisfeito com a sua remuneração atual?
- 2.6. Como é o ambiente social no trabalho? Você está satisfeito com relação aos relacionamentos entre colegas no geral?
- 2.7. Você está satisfeito sua chefia ou liderança imediata?

PARTE 3 – DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TRABALHO

- 3.1. Nesta instituição existe Avaliação de Desempenho Individual? Como é realizada?
- 3.2. Como a instituição utiliza os resultados da Avaliação de Desempenho Individual? Quais os tipos de ação são tomados com base na Avaliação de Desempenho?

PARTE 4 – RELAÇÃO P-O FIT, SATISFAÇÃO E DESEMPENHO

- 4.1. Como a adequação de seus valores aos valores desta instituição afetam seu desempenho no trabalho?
- 4.2. Quando você percebe que seus valores são similares ou não aos dessa instituição você se sente mais ou menos satisfeito? Porquê?
- 4.3. Quando você se sente satisfeito no trabalho você considera que seu desempenho é influenciado?