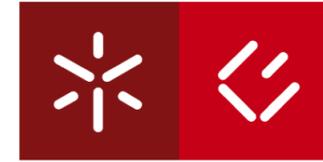




A influência da cultura organizacional na
gestão dos contratos administrativos

Luciana Machado Silveira Mello

UMinho | 2020

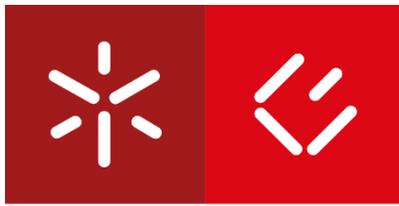


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Luciana Machado Silveira Mello

**A influência da cultura organizacional na
gestão dos contratos administrativos**

maio de 2020



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Luciana Machado Silveira Mello

A influência da cultura organizacional na gestão dos contratos administrativos

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Administração Pública
Especialização em Gestão Pública e Políticas Públicas

Trabalho efetuado sob a orientação do Professor

Doutor Joaquim Filipe Ferraz Esteves de Araújo

maio de 2020

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho:



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus. Dedico a Ele toda honra e toda a glória, pelas oportunidades, pelas conquistas e pela vida. Sem Ele eu não seria nada.

O meu especial agradecimento é para aqueles que embarcaram comigo nesta viagem em busca de um sonho, à minha família. Meus pais, Manoel e Marta, que sempre estiveram ao meu lado em todas as etapas da minha vida. Meu marido Vitor, que nunca me deixou desanimar e sempre foi o esteio nesta minha jornada acadêmica. Meus dois filhos, Theo e Lais, por me entenderem e apoiarem mesmo não percebendo o que se passava, e pela vibração por cada conquista. Sem dúvida o amor incondicional de todos eles, foi o combustível para me manter firme.

Ao meu orientador, Professor Doutor Joaquim Filipe Ferraz Esteves de Araújo pelo conhecimento dividido, pelo incentivo, pela paciência e pelos ensinamentos.

Ao Professor Miguel Ângelo Vilela Rodrigues, os meus sinceros agradecimentos pelo apoio e auxílio no decorrer da construção deste trabalho.

A minha querida Professora e amiga Isadora Lupchinski, que muito me ajudou com seus conhecimentos e dedicação.

Ao Tribunal de Justiça do Estado do Pará, pela oportunidade e por acreditarem em mim.

Aos meus colegas do Tribunal, pois sem o apoio deles a pesquisa não seria concluída.

Por fim, quero registrar os meus agradecimentos aos colegas do mestrado, que tanto fizeram por mim, o meu muito obrigado.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

A gestão de contratos administrativos do Tribunal de Justiça do Estado do Pará é uma atividade muito exigida quanto a sua execução, para que seja realizada de maneira eficaz e eficiente em um prazo cada vez mais curto. Porém, por ser um processo realizado por vários setores, nem sempre apresenta uma resposta satisfatória. Dentre inúmeros aspectos a serem considerados em qualquer interferência nesta área, chama especial atenção a cultura organizacional. Assim, o objeto deste estudo consiste na análise da influência da cultura organizacional no desempenho da gestão dos contratos administrativos do TJPA. Para a consecução desta pesquisa, foram aprofundados os estudos relativos a cultura organizacional e desempenho organizacional, recorrendo aos diversos suportes teóricos existentes que possibilitassem esclarecer a relação entre tais conceitos. Desta feita, recorreremos ao Modelo dos Valores Competitivos, com o intuito de compreender melhor a cultura organizacional, uma vez que este modelo é capaz de medi-la a partir dos valores compartilhados. Para a consecução dos estudos teóricos, adotou-se o trabalho desenvolvido por Schein, que é o criador do conceito sobre cultura organizacional, adaptando a pesquisa a três dimensões, nomeadamente, o processo interno, o desenvolvimento das relações humanas e os objetivos racionais, além de uma dimensão para avaliar o desempenho, denominada de processo de gestão dos contratos.

Considerando o tema apresentado e os objetivos estabelecidos, no estudo empírico foi utilizada a metodologia quantitativa. Recorrendo-se à revisão de literatura, optou-se pela elaboração de um questionário como método de recolha de dados, aplicado por meio eletrônico, cuja amostra contou com a participação dos envolvidos na execução do processo de gestão de contratos.

Para analisar a relação existente entre a cultura organizacional e a gestão dos contratos, foi utilizado o modelo de regressão linear. A análise revelou que das quatro dimensões estudadas, o desenvolvimento das relações humanas apresentou o maior contributo à influência da cultura organizacional na gestão dos contratos administrativos.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Eficácia Organizacional, Gestão de Contratos, Desempenho.

ABSTRACT

The management of administrative contracts of the Court of Justice of the State of Pará is a highly demanded activity in terms of its execution, so that it can be carried out effectively and efficiently in an increasingly short term. However, as it is a process carried out by several sectors, it does not always present a satisfactory answer. Among many aspects to be considered in any interference in this area, organizational culture draws special attention. Thus, the object of this study consists of analyzing the influence of culture on the performance of the management of TJPA's administrative contracts. To carry out this research, studies on organizational culture and organizational performance were deepened, using the various existing theoretical supports that would make it possible to clarify the relationship between such concepts. This time, we used the Competitive Values Model, in order to better understand the organizational culture, since this model is able to measure it from the shared values. To carry out the theoretical studies, the work developed by Schein, who is the creator of the concept on organizational culture, was adopted, adapting the research to three dimensions, namely, the internal process, the development of human relations and rational objectives, in addition to dimension to assess performance, called the contract management process.

For the proposed theme and the objectives sought, in the empirical study the quantitative methodology was used. Using a literature review, we opted for the elaboration of a questionnaire as a data method, seen by electronic means, whose sample had the participation of those involved in the execution of the contract management process.

To analyze the relationship between organizational culture and contract management, the linear regression model was used. An analysis revealed that of the four dimensions studied, the development of human relations made the greatest contribution to organizational culture in the management of administrative contracts.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Effectiveness, Contract Management, Performance.

ÍNDICE GERAL

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS	i
AGRADECIMENTOS	ii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE GERAL.....	vi
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	vii
Índice de Figuras.....	vii
Índice de gráficos	vii
Índice de tabelas	viii
Capítulo 1. Introdução	1
1.1 Definição e Justificativa do Tema	2
1.2 Formulação do Problema.....	2
1.3 Objetivo Geral e Específico	4
1.4 Relevância do Estudo	4
1.5 Desenvolvimento e Estrutura do Trabalho.....	4
Capítulo 2. Revisão de Literatura	6
2.1 Conceito de Cultura Organizacional	6
2.2 A Cultura e a Estrutura da Organização.....	12
2.3 A Cultura e a Eficácia Organizacional.....	13
2.4 O Desempenho e a Eficácia.....	14
2.5 O Conceito sobre a Gestão dos Contratos Administrativos	18
Capítulo 3. Contextualização do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.....	22
3.1 Estrutura do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.	22
3.2 O processo de gestão dos contratos administrativos no âmbito do TJPA.....	22
Capítulo 4. Design da Investigação	29
4.1 Tipo de Investigação.....	29
4.2 População e Amostra.	30
4.3 Modelo de Análise e Formulação das Hipóteses de Investigação.	30
4.4 Medidas e Instrumentos de Coleta de Dados	33
4.5 Operacionalização dos Conceito das Variáveis	33
4.6 Validade e Fiabilidade do Instrumento.....	37
4.7 Tratamento das Análises de Dados.....	39
Capítulo 5. Apresentação e Análise dos Dados.....	40
5.1 Análises Descritivas.....	40
5.2 Análise de Componentes Principais.....	42

5.3 Análise da dimensão do Processo Interno	46
5.4 Análise da dimensão do desenvolvimento das Relações Humanas.....	50
5.5 Análise da dimensão dos Objetivos Racionais	53
5.6 Análise da dimensão do processo de Gestão dos Contratos	56
5.7 Validação do modelo conceitual	59
Capítulo 6. Considerações Gerais	68
6.1 Discussão dos Resultados.....	68
6.2 Limitações e Recomendações para Investigações Futuras.	69
6.3 Conclusões	70
Capítulo 7. Referências Bibliográficas.....	72

Lista de Abreviaturas e Siglas

CCC – Coordenadoria de Convênios e Contratos
 CNJ – Conselho Nacional de Justiça
 SEAD – Secretaria de Administração do Tribunal de Justiça do Estado do Pará
 SEPLAN – Secretaria de Planejamento e Orçamento do Tribunal de Justiça do Estado do Pará
 SCI – Secretaria de Controle Interno do Tribunal de Justiça do Estado do Pará
 SECINFO – Secretaria de Informática do Tribunal de Justiça do Estado do Pará
 TJPA – Tribunal de Justiça do Estado do Pará

Índice de Figuras

Figura 1 – Fluxo de autorização das contratações	25
Figura 2 – Etapas do processo de gestão dos contratos administrativos.....	26
Figura 3 – Modelo Conceitual Adaptado	32

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Gráfico de autovalores após a PCA para as 27 variáveis	44
Gráfico 2 – Proporção da variância explicada - Processo Interno.....	48
Gráfico 3 – Gráfico de autovalores após a PCA para Processo Interno	48
Gráfico 4 – PCA das variáveis com 2 dimensões - Processo Interno.....	49
Gráfico 5 – Proporção da variância explicada - Relações Humanas	52
Gráfico 6 – Gráfico de autovalores após a PCA para Relações Humanas.....	52
Gráfico 7 – Proporção da variância explicada - Objetivos Racionais	55
Gráfico 8 – Gráfico de autovalores após a PCA para Objetivos Racionais.....	55
Gráfico 9 – Proporção da variância explicada - Gestão de Contratos	58
Gráfico 10 – Gráfico de autovalores após a PCA para Gestão de Contratos	58

Índice de tabelas

Tabela 1 – Dimensões e critérios da variável independente – Cultura Organizacional.....	35
Tabela 2 – Dimensões da variável dependente – Gestão dos Contratos Administrativos	37
Tabela 3 – Valores e consistência do Alfa de Cronbach	38
Tabela 4 – Análise de confiabilidade das dimensões	38
Tabela 5 – Frequência absoluta e acumulada da variável "cargo".....	40
Tabela 6 – Frequência absoluta e acumulada da variável "gênero"	41
Tabela 7 – Frequência absoluta e acumulada da variável "tempo_serviço"	41
Tabela 8 – KMO para das dimensões.....	42
Tabela 9 – Componentes principais, autovalores e proporção da variância explicada	43
Tabela 10 – Matriz das componentes principais rotacionadas	45
Tabela 11 – Correlação bivariada - Processo Interno	46
Tabela 12 – Rotação das componentes com Varimax – Processo Interno	49
Tabela 13 – Correlação bivariada - Relações Humanas	50
Tabela 14 – Rotação da componente com Varimax – Relações Humanas.....	53
Tabela 15 – Correlação bivariada - Objetivos Racionais	53
Tabela 16 – Rotação das componentes com Varimax – Objetivos Racionais	56
Tabela 17 – Correlação bivariada - Gestão de Contratos.....	56
Tabela 18 – Rotação das componentes com Varimax – Gestão de Contratos	59
Tabela 19 – Resumo das variáveis para regressão – Processo Interno.....	60
Tabela 20 – Rotação das variáveis para regressão – Relações Humanas	60
Tabela 21 – Resumo das variáveis para regressão – Objetivos Racionais.....	60
Tabela 22 – Resumo das variáveis para regressão – Gestão de Contratos	61
Tabela 23 – Teste dos Modelos – Regressão Simples	62
Tabela 24 – Modelos de regressão linear múltipla.....	64

Capítulo 1. Introdução

A cultura é considerada como um elemento que distingue cada organização, e possui características particulares, uma vez que o comportamento de seus membros é orientado por normas formais e informais que a representam. Somando-se a isto, é de se ter em conta que o fundamento nas crenças e tradições que cada indivíduo possui influência nas atitudes das pessoas.

Desta feita, a cultura organizacional é considerada como uma variável importante na investigação quanto ao comportamento das pessoas nas organizações. Para tanto, é necessário pesquisar o desempenho dos indivíduos frente ao grupo no qual esta inserido. Segundo Pires & Macêdo (2006) isto é possível por meio da observação dos valores e crenças partilhadas pelos membros dos grupos.

Assim, esta pesquisa tem o propósito de analisar que fatores da cultura organizacional influenciam o desempenho das atividades relativas à gestão dos contratos administrativos. Para subsidiar este estudo foi escolhido um órgão público do Poder Judiciário do Brasil, nomeadamente o Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

A partir dos estudos realizados, foi possível observar que a cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de valores, crenças e pressupostos básicos que definem uma organização, e que são compartilhados entre todos os indivíduos que fazem parte dela. Trata-se de um sistema que ampara, identifica e diferencia o modo de ser da organização, em decorrência da cultura interna frente à sociedade. Segundo o entendimento de Schein (2009), a cultura é a própria identidade da organização, e funciona como a marca que a distingue das demais.

Sobre o desempenho, e na opinião de Dubnick (2005), o autor nos diz que este pode ser associado a uma série de ações, desde o mais simples até um ato mais abrangente, e é influenciado por comportamentos intencionais, tanto individuais quanto das organizações, estando diretamente relacionado com a capacidade do indivíduo de executar as tarefas, visando o alcance dos objetivos almejados. Neste processo, percebemos que cultura prevalecente na organização pode desempenhar um papel importante, considerando a relação direta com o desempenho.

É importante sublinhar que a forma de realizar as tarefas de cada indivíduo sofre influência das convicções e valores implícitos nas regras, as atitudes, os comportamentos, os hábitos e os costumes que são inerentes às relações humanas na organização. Isto posto, é possível perceber que o campo de pesquisa relativo à cultura organizacional é amplo, e que nos abre a oportunidade de inferir sobre a possibilidade de gerar impacto no desempenho das atividades relativas à gestão dos contratos administrativos.

A partir da análise proposta, percebe-se que existem várias condicionantes da cultura, que podem estar influenciando o desenvolvimento das mais variadas atividades relativas à gestão dos contratos administrativos. Este estudo visa identificar quais são elas e de que forma atuam e se podem de fato, interferir na gestão e no desempenho destas ações, apoiado na compreensão da cultura organizacional.

1.1 Definição e Justificativa do Tema

O tema ora proposto, visa aprofundar a pesquisa nomeadamente no que se refere à influência da cultura organizacional, na execução das tarefas concernentes à gestão dos contratos administrativos, de um órgão do Poder Judiciário do Brasil.

Os elementos da cultura de uma organização são fatores fundamentais que determinam o comportamento e a conduta dos indivíduos, e que podem influenciar de sobremaneira a execução das tarefas, a forma de agir e conduzir os processos, e naturalmente o seu desempenho.

A partir da análise realizada, no que confere ao aspecto dinâmico, pretende-se compreender que fatores da cultura organizacional, exercem influência no desempenho da gestão dos contratos administrativos.

A iniciativa desta pesquisa está pautada nas dificuldades percebidas, a partir das informações relativas ao processo de gestão dos contratos administrativo, da referida instituição. Acredita-se que, conhecendo e aprofundando os conhecimentos relativos aos fatores que influenciam o desempenho de tais atividades, será possível identificar e promover os ajustes, com o intuito de viabilizar possíveis mudanças que se fizerem necessárias, com o intuito de oferecer a prestação de serviços com maior qualidade e celeridade.

1.2 Formulação do Problema

A partir das pesquisas feitas através da revisão da literatura foi possível identificar, com base nos estudos já realizados neste campo de investigação, em que medida a cultura organizacional pode influenciar o desenvolvimento de atividades relacionadas com o desempenho dos funcionários de uma organização.

Segundo Neves et. al (2011), o autor relaciona o interesse pela cultura organizacional com as limitações destacada pela estrutura agrupada das várias componentes organizacionais, fazendo com que a cultura organizacional seja o ponto de partida para qualquer análise organizacional. Considerando este aspecto, há vários resultados das pesquisas conduzidas por Brown (1995:226) e Chaudhary (2016), que

apontam para a conclusão de que a cultura organizacional, aliado aos seus valores, tem impacto no aumento da eficácia e do desempenho organizacional.

Sob outro ponto de vista, Rezvani et.al(2013), em seus estudos contrapõem que os itens mais importantes que norteiam as organizações devem levar em consideração os fatores relativos aos valores, crenças e normas existentes que desenvolvem um papel importante na cultura organizacional. Já na opinião de Wilderom et.al (2000:14), a cultura é um dos principais obstáculos para obter resultados satisfatórios quanto a produtividade e eficácia organizacional, principalmente quando a cultura não se enquadra na estrutura da organização e seu ambiente.

Contudo, e tendo em conta a semelhança com o estudo desenvolvido no âmbito das atividades desenvolvidas das rotinas dos contratos administrativos no TJPA, foi identificada a existência de problemas e dificuldades relacionadas com o desempenho das atividades conducentes à gestão dos contratos. Merecendo destaque a deficiência de celeridade e do grau de conhecimento, assim como as falhas identificadas ao longo de todo o procedimento. Acredita-se que isto ocorre devido à ausência de normatização apropriada, bem como à cultura instalada, nomeadamente quanto a disseminação do conhecimento e informações. Importa destacar que as normas, procedimentos e rotinas são instrumentos obrigatórios numa instituição, pois envolve os processos e métodos de trabalho, entretanto a ausência deles caracteriza uma situação de má gestão.

No que concerne aos procedimentos organizacionais, Guio (2006) define que é de grande importância a decisão sobre quais métodos a serem adotados dentro de uma organização. Corroborando com este entendimento Gonçalves (2016) ressalta que, não havendo ou não estando definida a gestão de procedimentos, é necessário fazê-la, do contrário, não será possível executar o trabalho de forma efetiva, e ao mesmo tempo compartilhar conhecimento, o que é essencial para o desempenho das atividades. Assim, presume-se que estes componentes podem estar a receber a influência de elementos da cultura organizacional, que necessitam ser identificados.

Diante disto, formulamos a seguinte pergunta de investigação: ***Que elementos da cultura organizacional influenciam a gestão dos contratos administrativos no TJPA?***

Para viabilizar a pesquisa e aprofundar o estudo, de acordo com a pergunta de investigação, adotou-se como variável independente a cultura organizacional, e como variável dependente a gestão dos contratos administrativos. O intuito é compreender de que maneira a cultura organizacional causa efeito na gestão dos contratos administrativos.

A tentativa de resposta a esta questão de partida será discutida ao longo desta pesquisa com a apresentação das hipóteses de trabalho que servirão de norte para a identificação das variáveis, dos indicadores e do método de recolha de dados.

1.3 Objetivo Geral e Específico

1.3.1. O objetivo geral deste estudo é procurar entender como a cultura organizacional exerce influência no desempenho dos funcionários públicos e das suas tarefas, de modo a elucidar em quais situações isto ocorre, com o intuito de perceber a relação dos envolvidos no processo de gestão dos contratos, no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

1.3.2. Como objetivo específico pretende-se:

- a) Observar o fluxo do processo de gestão dos contratos administrativos;
- b) Analisar os elementos da cultura organizacional do TJPA;
- c) Analisar que elementos da cultura organizacional influenciam o desempenho da gestão dos contratos administrativos.

1.4 Relevância do Estudo

A relevância do estudo sobre a influência da cultura organizacional no desempenho da gestão dos contratos administrativos é importante para a identificação dos fatores que possam dificultar a execução das tarefas de maneira célere e eficaz. Portanto, os resultados alcançados a partir desta investigação poderão contribuir para auxiliar o desenvolvimento do planejamento das ações relativas a gestão dos contratos administrativos e congêneres.

1.5 Desenvolvimento e Estrutura do Trabalho

No Capítulo 1 traz a introdução e descrição do problema investigado, a formulação do problema, as definições dos objetivos geral e específicos, bem como as hipóteses de trabalho, na sequência apresenta-se a relevância da presente tese.

No Capítulo 2 será apresentada a revisão da literatura, que está dividida em duas partes: os conceitos de cultura organizacional, e os relativos ao desempenho.

O Capítulo 3, traz a contextualização sobre o do Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA), e consiste na apresentação do órgão e do campo de análise.

Na sequência, no Capítulo 4, será apresentado o *design* de investigação, com a exposição das hipóteses, fontes de dados e os métodos adotados para a realização do processo de recolha.

No Capítulo 5, traz a apresentação e análise estatística dos dados, bem como os seus resultados.

Por fim, o Capítulo 6, onde serão apresentadas as considerações finais, com a discussão dos resultados, as limitações e recomendações para investigações futuras.

Capítulo 2. Revisão de Literatura

Este capítulo trata do estudo das teorias sobre a cultura organizacional, adotando como base o modelo que foi desenvolvido pelo psicólogo social Edgar Schein, no início dos anos 1980, e que se transformou numa das maiores influências para as teorias relacionadas ao tema. Aliado a isto, utilizaremos os conceitos sobre gestão dos contratos, eficácia e desempenho organizacional, que conduzirão a realização da pesquisa.

2.1 Conceito de Cultura Organizacional

O conceito de cultura organizacional é a descrição de um conjunto de inferências elementares que deram certo no passado e que no presente são tomadas como verdadeiras e válidas dentro da organização. Tais convicções são perpetuadas de maneira contínua, a partir das atitudes e comportamentos das pessoas, no que se refere aquilo que deve ser feito, as rotinas, e até mesmo em relação aos problemas e como eles devem ser compreendidos e solucionados.

Schein (2009) propõe a possibilidade de extrair três componentes básicos, apontados por ele como fundamentais à compreensão da cultura organizacional. Assim sendo, temos os artefatos, que são as observações iniciais, que demonstram as características específicas de um grupo, que o autor os explica como “estruturas e processos organizacionais visíveis”. Podemos ainda ilustrar por artefatos culturais a arquitetura e linguagem de um ambiente organizacional. Eles retratam a representação da cultura de uma organização, no entanto *a priori*, não explicam os motivos ou as causas mais peculiares da cultura organizacional. A sua interpretação se torna mais difícil, apesar da sua fácil percepção.

Outro ponto da cultura a ser analisado são as crenças e valores expostos, o autor os define como “estratégias, metas, filosofias”. São soluções sugeridas pelos líderes que colaboram com o processo de decisão dentro das organizações. Posteriormente Schein (2009) classifica as suposições básicas como o conceito de maior relevância para proceder a análise da cultura organizacional. Em sua definição traduz como: “Crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros (...)”, Schein (2009). O autor considera que as suposições básicas são toda a fonte de explicação para a cultura organizacional de uma instituição, pois acredita que deles é possível extrair todos sentidos para as ações e percepções do ambiente cognitivo onde estão inseridos.

Assim, e tendo em conta a multifacetada conexão destes três níveis, definirá o modo como se apresenta a cultura organizacional. Alinhado a isto, a experiência adquirida pelos membros da organização com o passar do tempo, o seu compartilhamento e a validação pela execução contínua,

torna-se referência para direcionar e conduzir os indivíduos e colabora com o modo de pensar e agir de todos, bem como com a construção da identidade da organização.

O autor considera ainda que, os fundadores da organização têm uma grande atribuição quanto ao estabelecimento do padrão cultural, isto é, seu conjunto de pressupostos básicos orientadores às crenças e atitudes organizacionais.

É importante ressaltar ainda que, em seus estudos Schein (2009) elencou os principais elementos da cultura organizacional, tais como:

1. O cotidiano do comportamento observável. A maneira como as pessoas interagem, a linguagem e gestos utilizados, os rituais, rotinas e procedimentos comuns.

2. As normas. Ou regras que envolvem os grupos e seus comportamentos, como nos momentos de lazer, nas refeições, nos dias informais.

3. Os valores dominantes. Defendidos por uma organização, como a ética, o respeito pelas pessoas, a qualidade de seus produtos ou preços baixos.

4. A filosofia administrativa. Que orienta as políticas da organização quanto aos funcionários e clientes.

5. As regras do jogo. Como as coisas funcionam, o que um novo funcionário deve aprender para ser aceito como membro da organização.

6. O clima organizacional. A forma como as pessoas se sentem e de que maneira elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos.

Neste segmento, Pettigrew (1996), também atribui ao conjunto de pressupostos básicos a variável mais determinante à análise da cultura organizacional das instituições. Conforme seu entendimento, a cultura se manifesta em diferentes níveis. O nível mais externo corresponde às manifestações mais nítidas nos ambientes organizacionais, ou seja, arquitetura, linguagem, comportamentos em comum, entre outros. Entretanto, o nível mais profundo e de grande importância à análise cultural é o conjunto de pressupostos básicos, isto é, naquilo que as pessoas acreditam, valorizam e os seus sentimentos.

Sobre o tema, a opinião de Peters e Waterman (1980:139) é que no contexto organizacional, a cultura e muitos valores podem surgir sob a forma de histórias, mitos e lendas importantes que acontecem no âmbito da organização. A abrangência e a coesão da cultura exercem grande representatividade, no desenvolvimento da organização. Desta forma, podemos dizer que a cultura organizacional se torna mais forte e mais orientada para a organização, reduzindo a necessidade das

formalidades, hierarquias instituídas, regras e procedimentos, considerando que os valores transmitidos pela cultura podem reafirmar o compromisso entre os membros da organização.

Nesta esteira, Ross (2000) valida que a cultura corporativa é amparada em um sistema de valores, normas, e ideais, compartilhados por um determinado grupo de pessoas dentro da organização. Assim, e de forma sucinta, ressaltamos que o conceito aventado por Geert Hofstede, que diz que: “Cultura organizacional é a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outras”, (Hofstede, 2003, p.210). O autor ressalta que a cultura pode ser entendida como: (1) a visão geral sobre a vida, (2) o legado social de um indivíduo oriundo de um grupo, (3) a forma de refletir, vivenciar e aceitar, (4) a abstração comportamental, (5) parte das teorias antropológicas sobre o comportamento em grupo (6) a absorção da aprendizagem, (7) os questionamentos sobre a abordagem das orientações, (8) a aprendizagem de um novo comportamento, (9) os meios de regulação e regras normativas, (10) um conjunto de ferramentas que alinham os padrões do ambiente externo com as pessoas e (11) os níveis históricos. Isto posto e diante das afirmações dos autores, podemos sintetizar que a cultura é aquilo que o ser humano desenvolve, dentro seu ambiente, para socializar as informações, estabelecer o comportamento do grupo e fazer parte dele, a partir de suas concepções e de acordo com aquilo que ele acredita.

O que é possível observar a partir da revisão de literatura, é que vários autores têm definições específicas, e algumas semelhanças acerca do conceito relativo à cultura organizacional. Percebe-se que este tema traz muitas características e muitos caminhos a serem investigados.

Dimensões da Cultura Organizacional

Sobre a análise da cultura organizacional, Hofstede, 1990,286-316; Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010; Lewis, 2014), nos seus estudos realçaram quatro dimensões básicas e mais duas dimensões recentes da cultura organizacional, nomeadamente:

- **Distância de poder**, está relacionada com a autoridade hierárquica. Essa distância é medida a partir da percepção do subordinado, como ele enfrenta as desigualdades e o quanto ele as aceita.
- **Evitar incertezas**, esta relacionado com o grau de ameaça percebido pelos membros de uma cultura em situações problemáticas, e ainda com o nível de estresse em relação com o futuro desconhecido;

- **Individualismo versus coletivismo**, é a relação entre as preocupações individuais frente às necessidades do grupo, enquanto que o coletivismo se refere ao contrário;
- **Dimensões masculinas versus femininas**, as masculinas estão relacionadas com sociedades cujo papel do gênero social é evidenciado, enquanto que as dimensões femininas estão ligadas aquelas cujo papel do gênero social está sobreposto, ou seja, ambos podem desempenhar o mesmo papel, o mesmo comportamento.
- **Dinamismo confunciano**, que se mostra de forma opositora à orientação de curto prazo e a de longo prazo (horizonte temporal).
- **Gratificação imediata versus auto-controle**, onde a indulgência representa a capacidade de conceder gratificação aos anseios individuais, tanto os naturais como os básicos, que estão relacionados com a satisfação pessoal, enquanto que a restrição, ou auto-controle, representa uma limitação no atendimento de tais necessidades, regulando-as por normas e procedimentos.

Acerca disto, presume-se que a cultura organizacional exerce influência diretamente no dia-a-dia das organizações, atuando tanto no desempenho das atividades quanto na vida pessoal das pessoas que fazem parte delas.

Com o intuito de uma melhor compreensão da cultura organizacional, é necessário analisar os pressupostos básicos. Para tanto, Schein (1987,1992 e 2004), adotando como parâmetro os estudos realizados por Florence Kluckhon (1965), sugere um conjunto de categorias para análise da cultura, conforme segue descrito.

A Relação da Organização com o seu Ambiente

A organização pode estabelecer o controle sobre o ambiente, e o inverso também é verdadeiro, considerando que ambos sofrem influências a partir das tomadas de decisões. Segundo Schein (1987), a relação da organização com a natureza e o seu ambiente externo é muito importante quando a cultura organizacional é constituída e a maneira como ela evolui. Este relacionamento pode ser caracterizado pela autoridade, a subordinação ou equilíbrio, e o papel do líder é fundamental para esta definição.

A observação quanto ao desempenho da organização, nomeadamente ao que acontece a sua volta, é um fator importante, segundo Morgan (1996). O autor afirma que é significativo manter o controle da situação, estando atento aos riscos, oportunidades, ameaças e tendências, ou mesmo a garantia do equilíbrio com o foco na correspondência às expectativas, suprindo as necessidades mediante elas aconteçam.

A Natureza da Realidade e da Verdade

O contexto cultural pode ser diferenciado entre o padrão da unidade de orientação e o de interação cultural. Comparando ambos, podem ser destacadas três características da perspectiva de cultura organizacional, ou seja, a perspectiva de integração, de diferenciação, e a de fragmentação, que representam particularidades de um mesmo fato e não são mutuamente exclusivas (Martin, 1991,1992, 2002, 2004; Cameron e Quinn, 2005).

Tendo em conta tais perspectivas, a de integração concentra-se nas manifestações de cultura que destacam senso comum presente na organização, uma vez que somente aquilo que é partilhado por todos os membros pode ser considerado como cultura, valorizando desta forma, a harmonia e homogeneidade a partir do compartilhamento. “A cultura é vista como o “cimento social” que une todas as pessoas da organização” (Caetano, et al., 2002).

No que concerne à perspectiva da diferenciação, diverso da anterior, esta leva em conta, como fundamento da cultura, a divergência, centrando-se nas demonstrações culturais onde existem interpretações inconsistentes, uma vez que considera como problemas a uniformidade e a concordância, pontos de grande relevância na perspectiva anterior. Considera ainda que os consensos só podem ser identificados no nível dos subgrupos, que aparecem distintamente.

Chambel e Curral (2008), enfatizam que a perspectiva de fragmentação, “considera a diferenciação num ponto extremo, porque estabelece o indivíduo como principal unidade de análise”. O consenso é considerado breve e característico, de acordo com cada situação ou para a solução de cada problema. Assim, o percurso organizacional é considerado como um fluxo de inúmeras análises e divergências, não existindo parâmetros permanentes.

A Natureza das Relações Humanas

Os pressupostos sobre a natureza das relações humanas são considerados importantes. Observamos, principalmente, a partir do momento que passam a despertar interesse na resolução dos conflitos relativos ao poder, influência e hierarquia, assim como nas relações de afetivas e de amizades.

De acordo com os estudos de Hofstede (1990), já destacados no presente estudo, o autor distingue na quarta dimensão sociocultural a ligação do individualismo com o coletivismo. O primeiro versa sobre a relação dos indivíduos como um ponto fraco, destacando que cada um está preocupado consigo e com os seus assuntos pessoais. O segundo mostra a relação de grupo, onde as pessoas se identificam como fazendo parte dele, ou fora do grupo.

Sobre a matéria relativa à atuação das pessoas na organização, na opinião de Etzioni (1975), o autor destaca que sua teoria está pautada em três tipos de sistemas: os interesses pessoais e

organizacionais devem estar alinhados; o envolvimento das pessoas ocorre porque elas recebem compensação salarial; e a identificação das pessoas com os propósitos da organização mediante o apoio aos líderes.

Isto posto, é possível sintetizar que, naquilo que compete aos pressupostos sobre a natureza das relações humanas, dependem da cultura onde estão inseridas, no entanto, é de se ter em conta que os indivíduos se relacionam de maneira a sentirem-se confortáveis e produtivos. Cumpre ressaltar que o indivíduo é o centro do êxito e do insucesso dentro de uma organização, e assim, destacando que tais pressupostos são importantes no que se refere à resolução das divergências, bem como as relações interpessoais.

Com base nisto, é possível explicar os pressupostos sobre a natureza das relações humanas, a partir da análise individual em relação ao desempenho do grupo, ao grau de envolvimento participativo dos indivíduos dentro da organização, assim como as características inerentes à cultura na qual estão inseridos, remetem à conduta adequada e a dimensão das relações interpessoais.

A Natureza e o Tempo

Tendo em conta outros elementos influenciadores nas relações interpessoais, o tempo é um fator de destaque, conforme classifica Dubinskas (1988), uma vez que é considerado uma das categorias simbólicas fundamentais no que se refere à descrição da vida social, demonstrando inclusive particularidades do funcionamento de um grupo, podendo ser analisado sob diversas óticas. Importa esclarecer que numa organização, surgem muitos problemas quando as pessoas não se alinham com os pressupostos relacionados com o tempo.

Importa destacar que a perspectiva da "orientação para o tempo" ressalta que a organização pode ser orientada para o passado, presente ou futuro. Se a organização se mantém na condição de estar orientada para o passado, tem em mente que se algo deu certo anteriormente, pode continuar a funcionar depois. Manter uma organização com o foco no passado poderá levá-la ao fracasso. Já na opinião de Kluckhohn e Strodtbeck (1961), as organizações orientadas para o passado inclinam a valorizar as tradições antigas.

No que concerne à orientação voltada para o presente, observa-se que os indivíduos trabalham no seu dia-a-dia, evitando os problemas apresentados, deixando de procurar perceber como os mesmos foram sanados no passado, e assim visualizar para onde estão direcionando a conduta da organização. Já na orientação para o futuro, a organização, pode estabelecer objetivos a curto e longo prazo.

A Natureza e o Espaço

No que se refere à abordagem relativa a natureza e ao espaço, temos que representa um significado muito importante. É possível observá-lo tal como a distância física, e também como a posição comum como um símbolo social, a maneira como os indivíduos interagem, através da linguagem corporal e gestos, pode ser a forma de demonstrar sentimentos e a interação entre as pessoas. Cumpre ressaltar que a natureza do tempo e do espaço estão interligados e exercem influencia direta no comportamento humano.

Sobre este aspecto, Schein (1997), ressalta que, tal como o tempo, o espaço necessita de uma análise específica. O autor assinala o espaço como um significado de distância física e status social, considerando que a posição de um em comparação com o outro caracteriza um status, uma distância social e conveniência.

Isto posto, e sintetizando os conceitos abordados, dizemos que a relação entre eles nos levará a um estudo mais direcionado para a identificação dos fatores que geram influências no desempenho das atividades conducentes à gestão dos contratos administrativos.

2.2 A Cultura e a Estrutura da Organização

A estrutura da organização é outro ponto relevante sobre as questões que envolvem a cultura organizacional, no tocante a própria estrutura organizacional. No presente estudo, será objeto de análise uma instituição cuja estruturação está alinhada com a hierarquia formal, o que nos leva a pesquisar sobre a burocracia, matéria que foi amplamente aprofundada por Max Weber (1947), que estabeleceu características para definir as organizações burocráticas. Dentre elas, seis merecem especial destaque, que são: a hierarquia de autoridade, a divisão do trabalho, a impessoalidade, as qualificações técnicas, as especificações processuais (regra e regulamentações), a continuidade (o funcionário tem a possibilidade de seguir carreira na instituição).

Tais características validam o tipo ideal organização racional e eficiente, segundo o autor, como os objetivos são claros e explícitos, as posições são organizadas de maneira hierárquica. A autoridade consiste nos cargos e não nas pessoas que as ocupam. A seleção de funcionários baseia-se nas qualificações e não em quem eles conhecem. As promoções baseiam-se na antiguidade e no desempenho, e os funcionários fornecem um serviço contínuo e neutral essencial.

Neste sentido, e segundo Nhema (2015), numa organização hierárquica típica, a autoridade formal concentra-se no topo. Este era o mesmo ponto de vista dos maiores escritores clássicos. No entanto com a abordagem das relações humanas procurou-se transformar essas estruturas organizacionais, passando

a preocupar-se com as atitudes e sentimentos do trabalhador, bem como a importância dos grupos sociais na determinação do comportamento individual, marcando assim a mudança no estudo das organizações.

2.3 A Cultura e a Eficácia Organizacional

Segundo alguns estudos empíricos, foram demonstrados a existência de influência direta da cultura no desempenho organizacional. Na opinião de Sackmann (2011), a orientação interna combinada com a orientação externa gera uma relação positiva sobre o desempenho organizacional.

Sobre o assunto, Mustafa, Ilyas & Rehman (2016) argumentam que a satisfação no trabalho e o compromisso com a cultura organizacional auxiliam os líderes a compreender a eficácia organizacional.

Na opinião de Pool (2002), a eficácia global do sistema é o resultado do efeito sinérgico dos vários resultados individuais. Assim, observamos que a cultura organizacional admite a responsabilidade de suporte ao sistema de gestão organizacional, corroborando com as práticas adotadas, relativas à gestão e comportamentos relacionados a estes princípios na eficácia organizacional.

A cultura pode influenciar a execução e qualidade dos serviços, a partir desta afirmação, Sureshchandar et. al (2001), sublinham que, deverá ser representada em todos os níveis da organização, tendo em conta a visão e os objetivos dela.

Segundo Gomes (2018), existem outros elementos do funcionamento organizacional, menos visíveis e menos mensuráveis, como é o caso da cultura organizacional, que acabam por influenciar a conduta e decisões, devendo ser levado em conta na ocasião da definição das novas regras. Conclui-se dessa maneira, que a organização está intimamente relacionada com as pessoas e os assuntos que as cercam, muito além dos recursos financeiros, orçamentos, estruturas físicas ou hierarquia, que se desenvolve e se adapta às exigências dos assuntos internos e externos.

Analisando um contexto organizacional, Mayo (1993) assevera que os elementos sociais e psicológicos podem exercer função importante na definição do desempenho e da produtividade dos funcionários.

Aliado a isto, a pesquisa realizada por Jaques (1951) apud Wilderon et al (2000: 194), destaca que a cultura organizacional, quando diverge da estrutura e seu ambiente, pode retratar dificuldades quanto ao comportamento das pessoas no exercício das suas tarefas, no que se refere à consecução dos objetivos e resultados, levando em consideração as metas estabelecidas quanto a produtividade e eficácia organizacional.

Diante disto, e apesar da ambiguidade em torno da matéria, o desempenho está intrinsecamente ligado às teorias organizacionais e à cultura organizacional, e é considerada uma variável importante nas pesquisas realizadas nas organizações, merecendo destaque os estudos quanto às relações entre as estruturas e o ambiente, desenho e inovação, ou adaptação e incerteza, por exemplo, pois os seus resultados conduzem ao desempenho organizacional.

Assim, a partir da revisão de literatura, foi possível identificar vários conceitos e dimensões relativos a eficácia e à cultura organizacional, cuja influência pode impactar no desempenho das organizações.

2.4 O Desempenho e a Eficácia

Para a consecução desta pesquisa, admitiu-se os conceitos de desempenho e eficácia, com o intuito de formular as características da variável dependente, que é a gestão dos contratos, considerando a escassez de literatura, nomeadamente a este respeito.

Assim, e Segundo Sonnentag & Frese (2002), o desempenho é um conceito relacionado ao alcance de resultados, demonstrando a ideia de conduta, visando a obtenção dos objetivos pretendidos, sendo suscetível à análise quanto a necessidade de ajuste, nomeadamente no que se refere a eficiência e eficácia.

Aliado a este entendimento, Fernandes et.al (2006), descrevem que o desempenho organizacional pode ser visto como uma referência aos resultados a serem alcançados no âmbito de suas unidades internas, durante um determinado período, podendo ser analisados através de indicadores.

É importante destacar que, o desempenho no ambiente de trabalho é um tema de grande repercussão no meio acadêmico e na prática. Tendo-se em conta que para o primeiro, o desempenho demonstra sua relevância por ser uma categoria relacionada ao comportamento, sendo capaz de integrar, em um mesmo processo de ação, dimensões psicossociais, tais como a individual (habilidades, competências, disposições, afetos.), a interpessoal e a situacional. Sob a ótica da prática, é importante destacar, no que se refere ao fato de ser um dos fundamentais *inputs* geradores de valores para indivíduos e organizações. Aliados ao bem-estar e satisfação, o desempenho é um dos aspectos cruciais na gestão de recursos humanos.

Neste sentido, existe um consenso entre vários autores que o desempenho é um constructo comportamental, e existem duas meta-dimensões do desempenho a serem observadas: a dimensão da tarefa, que pode ser vista como o conceito de organização formal, e a dimensão contextual, que diverge da forma anterior, e está relacionada com os estudos sobre a organização formal e informal, sistemas sociotécnicos, bem como com a tradição de estudos de sistemas sociais e papéis, nomeadamente o funcionalismo.

Segundo os estudos de Campbel, et al, (1993), o desempenho refere-se a uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que colaboram para o alcance de objetivos relevantes da organização. Sobre a dimensão da tarefa, os autores dizem que esta relacionada com a capacidade do indivíduo em contribuir com o “núcleo técnico” de um cargo ou ocupação.

Merecendo destaque, no trabalho de Ilgen e Hollenbeck (1991), autores nos apresentam a proposta de considerarmos o desempenho como relacionado a elementos do cargo (que são determinados) e a elementos do papel, incluindo neste, o campo dos fenômenos emergentes.

Sobre esta temática, March e Sutton (apud Charles Lusthaus et al., 2002: 94) destacam que o reflexo de variações no desempenho ou eficácia é considerado um tema constante no que se refere ao estudo do desempenho organizacional. Deste modo, segundo Campbel (1997), ambos conceitos estão relacionados ao longo de toda a teoria organizacional. Tais conceitos foram construídos como resultados das críticas confrontadas. No tocante à teoria, a crítica mais importante advém dos obstáculos em criar a teoria das organizações excluindo a concepção da eficácia.

Analisando sob a ótica da teoria organizacional, a medição da *eficácia organizacional* consiste numa diversidade de perspectivas, modelos ou abordagens. Sobre isto, Cameron (1984: 276) em seus estudos, faz uma revisão de oito modelos de eficácia organizacional, nomeadamente:

(1) Modelo de Objetivo, considera a organização eficaz à medida que alcança seus objetivos suas metas fixadas;

(2) Modelo do Sistema de Recursos, considera a organização eficaz à medida que obtém os recursos necessários, é a habilidade de captar e gerir recursos;

(3) Modelo do Processo Interno, a eficácia organizacional está ligada às características internas da organização, como o funcionamento interno, o fluxo de informações, confiança, os sistemas integrados. É considerado o mais adequado quando há uma relação bem estabelecida entre processo organizacional e desempenho;

(4) Modelos Constituintes Estratégicos ou Satisfação dos Participantes, a eficácia se comporta como a extensão em que todos os constituintes estratégicos da organização estejam satisfeitos, isto significa saber o quanto as demandas são respondidas aos seus vários constituintes estratégicos;

(5) Modelo dos Valores Competitivos, refere-se a uma tipologia que menciona os valores que competem entre si, espelha os impasses do próprio sistema organizacional, medindo a cultura a partir desses valores compartilhados.

(6) Modelo de Legitimação, destaca que uma organização eficaz quando está comprometida com atividades legítimas, demonstrando capacidade de sobrevivência ao passar do tempo.

(7) Modelo de Ineficácia, o foco deve estar nos fatores que prejudica o desempenho, apresentando uma série de problemas e falhas.

(8) O Modelo do Sistema de Alto Desempenho, considerada como excelente em relação a outras organizações similares, a partir da comparação entre elas.

A partir dos estudos teóricos já realizados, e considerando as opiniões dos especialistas, bem como os resultados dos seus estudos, é possível identificar alguns indicadores de eficácia organizacional, tais como: a produtividade, a qualidade do trabalho, a eficiência, o absentismo, a satisfação no trabalho, a motivação, o espírito ou a moral do trabalho, a supervisão, a solidariedade de trabalho, a adaptabilidade e flexibilidade, o planejamento e a realização de metas, o acordo entre as metas, as habilidades de relacionamento interpessoal, a comunicação e o gerenciamento das informações, a utilização do ambiente externo, a estabilidade, a qualidade dos recursos humanos, a participação, o treino e desenvolvimento, o desempenho no trabalho e a capacidade de aquisição de recursos (Robbins, 1990: 50- 57).

Neste segmento, Scott (1977), afirma que, dos inúmeros parâmetros de desempenho, podemos abreviá-los em três modelos básicos: o sistema racional, com ênfase mecanicista e instrumental; o sistema natural, com foco orgânico e na manutenção do sistema; e o sistema aberto, com base na elaboração e manutenção do sistema. Corroborando com este entendimento, e adicionalmente, Seashore (1979:87) propõe uma teoria de três modelos, que incluem: de objetivos, de sistema natural e de processo decisório.

Neste sentido, Cameron (1979) e Henri (2002) apontam quatro modelos, que são os modelos de objetivos, o modelo de recursos do sistema, o modelo de processo decisório e por fim o modelo de satisfação dos participantes ou das componentes estratégicos, sendo a que neste último modelo, a organização é considerada como um sistema destinado a promover a satisfação das expectativas das pessoas, como uma premissa de sobrevivência.

Considerando a ausência de conformidade acerca do conceito sobre desempenho organizacional, e visando a integração bem como a analogia desta ideia com a execução das ações do processo de gestão dos contratos, verificou-se que a melhor alternativa para este estudo, é a utilização do Modelo dos Valores Competitivos, criado por Quinn e Rohrbaugh (1983).

Sobre este assunto, diversos investigadores apoiam o referido modelo, tais como (Robbins, 1990; Zammuto e O'Connor, 1992; Altschuld e Zheng 1995; Kalliat et al., 1999; Pounder, 2001, 2002; Goodman et al., 2001; Fernandes, 2005, 2006), alegando que, a partir dele, é possível a distinção de

quatro dimensões de eficácia organizacional, especificamente, a dimensão do processo interno, das relações humanas, dos objetivos racionais, e do sistema aberto.

É importante destacar o conceito das quatro dimensões da eficácia. E sobre esta matéria, Kinicki e Kreitner (2006), nos dizem que os objetivos racionais são o critério de eficácia mais utilizado nas organizações, considerando que os resultados são comparados com as metas e objetivos definidos. No que se refere ao sistema aberto, os autores sublinham que está relacionado com a com o crescimento da organização, e a capacidade de captação de recursos. Acerca dos processos internos, os autores destacam que se referem a abordagem de “sistemas saudáveis”, e está relacionada diretamente com a prestação da informação e se a fidelidade, o compromisso, a satisfação e a confiança do funcionário prevalecem. Já no que se refere às relações humanas, opinam que trata de um critério importante pois as organizações dependem das pessoas, e tudo o que esta relacionado a elas podem afetar a eficácia organizacional.

Relativamente à dimensão dos objetivos racionais, podemos afirmar que esta destaca a definição de objetivos, planejamento, avaliação e produtividade, e está ligada fortemente aos interesses organizacionais, sobrepondo-se sobre os interesses pessoais dos funcionários. Segundo Gomes (2018), ressalta que é essencialmente delimitado como o grau de medida da eficácia organizacional, ou seja, uma organização é considerada eficaz quando alcança os objetivos estabelecidos. Entretanto esta abordagem distingue que o desempenho pode sofrer influência dos ambientes externos e internos.

No que tange aos aspectos relacionados à dimensão das relações humanas, Mayo (1993) destacou as questões emocionais e sociais dentro de uma organização, nomeadamente no que se refere ao desempenho dos subgrupos, normas e padrões de comportamento no trabalho, que atuam de maneira informal. Na opinião de Fridlander e Picle (1968), os autores sublinham que as particularidades relativas ao comportamentos e ações individuais dentro dos subgrupos podem ser adotadas como indicadores de eficácia organizacional.

Cumprir esclarecer ainda que este modelo também destaca a liderança e o comportamento organizacional. Conforme nos ensina Barnard (1968), é difícil encontrar o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os pessoais. O autor ressalta que cabe à liderança atuar como facilitador nesta situação.

Sobre a dimensão de sistema aberto, é importante dizer que este modelo surgiu a partir da necessidade de uma alternativa para superar as limitações do modelo de objetivos racionais. Nele a eficácia é traduzida como a capacidade da organização para explorar o seu ambiente na obtenção de recursos escassos e valorizados para amparar e garantir o seu funcionamento.

Os autores Lawrence e Lorsch, (1969); Henry Mintzberg, (1979) argumentam que a eficácia é um desenho da organização e que está minimamente relacionada com a tecnologia e o ambiente. No entanto existem outros autores que ressaltam a diferença entre a gestão de recursos e o alcance de objetivos como parâmetro de medição da eficácia organizacional (Etzioni, 1960; Steers, 1975).

Já os autores Katz e Kahn (1967) e Yuchtman e Seashore (1967) destacam a capacidade da organização para competir no ganho de recursos escassos e valiosos do ambiente, com o intuito de garantir a própria sobrevivência.

Na opinião de Cameron (1983), sobre este aspecto, a atenção deve estar voltada à capacidade de resposta às condições de declínio, bem como à forma como a organização pode sobreviver de maneira satisfatória caso haja redução no orçamento e na gestão dos funcionários.

Assim, e na opinião de Savoie e Morin (2001), os autores consideram que este modelo de eficácia reflete o grau pelo qual a estabilidade e o crescimento da organização são garantidos. Para eles, existem três preocupações: a procura pela melhoria constante da qualidade dos produtos e serviços; o apoio à competitividade; e a satisfação dos constituintes (clientes, fornecedores e acionistas e credores).

Na dimensão de processo interno, a eficácia organizacional esta relacionada às particularidades da organização, nomeadamente ao que diz respeito aos trâmites internos, o fluxo de informações, a confiança, os sistemas integrados e o bom funcionamento (Cameron, 1980; Shilbury & Moore, 2006; Carvalho, 2007; Mattheusws, 2011). Este modelo é considerado adequado ao processo e procedimentos internos e estão ligados às saídas, conforme entendimento de Cameron, (1980).

Sobre esta temática Galbraith (apud Veja e Yanouza, 1979), ressalta ainda que, a organização deve observar a necessidade da gestão da informação, uma vez que esta aumenta quando há o aumento da incompatibilidade das tarefas. A organização deve procurar estabelecer mecanismo de integração para que possa aumentar a capacidade de gestão da informação.

2.5 O Conceito sobre a Gestão dos Contratos Administrativos

A gestão dos contratos administrativos não é um conceito muito difundido na literatura. De acordo com as pesquisas realizadas não foi possível encontrar algo com esta nomenclatura específica. Para subsidiar o presente estudo, admitiu-se a pesquisa voltada às definições sobre contratos administrativos e gestão, para viabilizar a consolidação de tais conceitos e assim elaborar uma definição sobre a variável dependente que é a gestão dos contratos administrativos. Assim, passaremos a descrever os conceitos de acordo com o estudo da literatura.

Os Contratos Administrativos

Segundo Moreira Neto (2014), o contrato, é um elemento constante da Teoria Geral do Direito, que ocorre quando existe a manifestação recíproca de vontades entre dois entes, condizendo com uma relação jurídica bilateral, onde os interesses mútuos se constituem numa decisão comum. O autor afirma que, quando ocorrem tais manifestações, uma delas é da Administração Pública, que, têm por objeto a criação de uma relação jurídica, com o intuito de atender, aos interesses, sendo que um deles é público.

Corroborando com isto, Meirelles (1990), ressalta que o contrato administrativo é um ajuste de vontades e de obrigações mútuas, em que a Administração Pública firma com um particular. O objetivo é garantir o alcance das finalidades de interesse público, de acordo com as condições determinadas pela própria Administração. Normalmente é empregue para obras ou serviços, no entanto pode ser adotado para qualquer outro objeto.

De acordo Salvano e Ferreira (2009), os autores afirmam que a celebração de um contrato de prestação de serviços concede à Administração pública o poder e o dever de fiscalizá-lo, de forma que esta seja prestada em caráter geral, permanente, regular e eficiente. Complementando este pensamento, Cunha (2011), ressalta ainda que, existe a diferenciação importante entre as naturezas de contratações, considerando que os serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra, por exemplo, facultam a responsabilidade subsidiária pelo descumprimento de obrigações trabalhistas, à contratada. Neste caso, acarreta em uma gestão e fiscalização mais qualificada e que seja capaz de atender as exigências da legislação.

A Gestão dos Contratos Administrativos

Para a gestão dos contratos administrativos é necessário que os órgãos ou entidades públicas mantenham a monitorização contínua sobre os procedimentos desta atividade, devendo a Administração Pública agir de forma ativa e eficiente, visando à consecução do interesse público. Conforme o entendimento de Vieira (2014), a gestão dos contratos administrativos: “são atividades inerentes ao gerenciamento contratual aquelas atinentes ao planejamento, às ações preventivas e corretivas, ao acompanhamento e à fiscalização, à execução e à regular extinção do contrato”.

Em outras palavras, temos que, a gestão de contratos é o processo que gerencia os contratos, desde a sua criação até sua execução. Suas principais atividades estão relacionadas com análise do desempenho dos termos pactuados, em relação ao desempenho operacional.

Podemos dizer ainda que tal conceito pode ser apresentado como um conjunto de ações e procedimentos orientados para o planejamento, acompanhamento e fiscalização dos contratos,

garantindo as condições mais vantajosas para a Administração, com o fiel cumprimento e atendimento eficiente das necessidades públicas (Vieira, 2014).

Ainda sobre esta temática, Furtado et.al (2006) nos trazem algumas observações relevantes sobre a ineficácia do acompanhamento da contratação, ressaltando que isto pode ocorrer devido a ausência de conhecimento técnico e específico das pessoas envolvidas no processo, aliando a isso a insuficiência de servidores para desempenhar tantas atividades. Como consequência, afirmam os autores, poderemos nos deparar com a má elaboração dos editais, contratos, projetos básicos e termos de referência, o que afetarão de sobremaneira a execução e o acompanhamento das ações relativas aos contratos administrativos, uma vez que não responderão às necessidades impostas pelo serviço que estariam tentando atender.

Diante disto, os autores, destacam ainda que é possível observar que a Administração deverá nomear um servidor para ser o responsável pela gestão e fiscalização do contrato, para o acompanhamento de todas as atividades conducentes aos contratos administrativos, tais como a elaboração dos projetos básicos, ou termos de referência, o procedimento licitatório, até a formalização do instrumento contratual.

Conforme observamos, existe a necessidade de estabelecer definições acerca dos papéis a serem desempenhados, pelos gestores e fiscais de contrato, definindo a adequada atribuição de responsabilidades a cada um.

É de se ter em conta que, com a participação efetiva do gestor, em todas as etapas do processo de contratação, desde a elaboração do projeto base, ou termo de referência, isto implicará numa adequada concepção do modelo de gestão a ser adotado, considerando a possibilidade de estabelecer mecanismos de controle e avaliação de risco.

Sobre o melhor significado para eficiência administrativa, Vieira (2014) aduz que este representa a diligência, celeridade, redução do desperdício, onde o gestor público eficiente não proporcionará desperdício dos recursos públicos. Desta feita, os resultados a serem apresentados referem-se à eficiência no tocante à gestão dos meios e recursos, no qual haverá menos gastos e melhores resultados.

No que confere ao controle de eficiência, Moreira Neto (2008), sublinha que não há o que argumentar acerca das dificuldades de realizar tal controle, uma vez que existem disponíveis mecanismo de fixação de índices de desempenho, estabelecimento de metas, padrões de resultados entre outros, dispensando a necessidade de divulgar tais experiências e, especialmente, a cultura da responsabilidade. Nesta esteira, o esforço pelo alcance da efetividade, nomeadamente no processo de gestão contratual,

devemos ter em conta que, os entraves burocráticos não devem ser empecilhos para a consecução da eficiência. Para coibir tal conduta é preciso dar maior ênfase às questões da legitimidade, da economicidade, da razoabilidade, da finalidade em benefício da eficiência, como um princípio básico.

Capítulo 3. Contextualização do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

3.1 Estrutura do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

O Tribunal de Justiça do Pará, órgão supremo do Poder Judiciário do Estado, tem sua sede na cidade de Belém e jurisdição em todo o Estado do Pará, e é composto por 30 (trinta) Desembargadores.

Ao todo são 114 (cento e catorze) Comarcas em todo o Estado do Pará, e as Unidades Judiciárias de 1ª instância estão distribuídas em 12 (doze) Pólos Administrativos, que auxiliam a coordenação e o controle administrativo de maneira descentralizada, cuja finalidade é a integração entre as Comarcas.

Sua estrutura administrativa é composta por 06 (seis) secretarias, que são: Controle Interno, Engenharia e Arquitetura, Gestão, Informática, Planejamento, Coordenação e Finanças, e Administração.

As unidades administrativas são responsáveis pelas atividades relativas ao planejamento e execução das ações relacionadas à gestão da Instituição, nomeadamente no que se refere às questões financeiras e orçamentárias, gerenciamento de obras e serviços de engenharia, arquitetura e manutenção predial, políticas de gestão de pessoas, tecnologias da informação, e o gerenciamento das ações referentes aos contratos e convênios, bens patrimoniais e serviços gerais, no âmbito do Poder Judiciário.

O TJPA conta hoje, no seu quadro funcional, com 356 (trezentos cinquenta e seis) Magistrados, 3.472 (três mil quatrocentos e setenta e dois) servidores efetivos e mais 633 (seiscentos e trinta e três) cargos em comissão ocupados por servidores sem vínculo efetivo¹.

3.2 O processo de gestão dos contratos administrativos no âmbito do TJPA

A gestão dos contratos administrativos é uma atividade que deve ser realizada de maneira eficiente, observando a consecução do interesse público. São procedimentos característicos do gerenciamento contratual, o planejamento, as ações preventivas e corretivas, o acompanhamento e a fiscalização, a execução e o encerramento do contrato.

Os contratos formalizados no âmbito de TJPA são: aquisições, cessão de uso de imóvel, concessão de espaço, doação de bens inservíveis, fornecimento, locação de imóvel, manutenção de equipamentos, manutenção e obras de edificação, prestação de serviços, serviços bancários, serviço de telefonia, termo de permissão remunerada de uso, serviços de TI, conforme detalhado no Anexo I.

Assim, a atividade de gestão contratual está intrinsecamente ligada aos termos referentes à elaboração dos contratos administrativos, quanto a definição do objeto a ser contratado, prestação de

¹ Dados obtidos no site oficial do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Secretaria-de-Gestao-de-Pessoas/407267-quantitativo-de-cargos-efetivos.xhtml

sua garantia contratual, ao prazo da vigência, as possíveis alterações contratuais, as possibilidades de revisão, reajuste, repactuação e reequilíbrio econômico e financeiro, e a própria execução contratual. Compete ainda a observância quando ao recebimento do objeto, a rescisão e a eventual da aplicação de penalidades.

Importa esclarecer que os contratos administrativos no Brasil são regulamentados pela Lei 8.666/93², reputada como lei de licitações e contratos, preceitua a forma e o teor básico de todo contrato: “Os contratos devem estabelecer com clareza e precisão as condições para sua execução, expressas em cláusulas que definam os direitos, obrigações e responsabilidades das partes, em conformidade com os termos da licitação e da proposta a que se vinculam” (Brasil, 1993, ART. 54, § 1º).

Para melhor acompanhamento das atividades do contrato são definidas duas figuras importantes, o fiscal da execução contratual, que lhe garante o fiel cumprimento do que foi planejado, e o gestor do contrato, que tem como premissa zelar pela execução eficiente e eficaz de todas as etapas do procedimento.

Deste modo, quando citamos gestão de contratos administrativos, devemos nos voltar ao conceito de gestão. Com o intuito de melhor exemplificar o assunto, Vieira (2014) ressalta que tal definição está relacionada com a atividade de gerenciamento de modo geral, que exige a prática de condutas voltadas à adoção de estratégias e ações que garantam a execução do objeto que estar a ser gerido. Assim, podemos dizer que a gestão de contratos pode ser entendida como “o conjunto de atos e procedimentos voltados ao planejamento, acompanhamento e fiscalização dos contratos administrativos, mantidas as condições mais vantajosas para a Administração, com vistas ao seu integral cumprimento e atendimento eficiente das necessidades públicas” (Vieira, 2014).

Cumprido elucidar, para que uma gestão de contrato possa ocorrer de maneira eficaz, a figura do fiscal e do gestor devem estar alinhadas e possuírem conhecimento técnico e específico para tal, devendo participar de todas as etapas do processo de contratação.

Diante desse contexto, destacamos a importância da indicação dos gestores e fiscais do contrato, desde o momento da oficialização da demanda, até a instrumentalização da contratação, para que estes servidores possam adquirir conhecimento acerca de todos os detalhes daquilo que será executado.

Para uma melhor explicação, e conforme entendimento de Vieira (2014), o autor sublinha que a fiscalização é a atividade a ser exercida por um agente designado, de acordo com os preceitos legais,

² Lei nº 8.666/93, é a lei que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal do Brasil, e institui normas para licitações e contratos da Administração Pública.

cuja competência é proceder o acompanhamento e a verificação do cumprimento das condições contidas nos contratos.

No que concerne à gestão contratual por meio de uma fiscalização eficiente, o autor destaca que o gestor público necessita de conhecimentos técnicos acerca da estrutura que envolve as contratações públicas, tanto jurídica, técnica e orçamentária. Além de estar a par de todas as etapas que antecedem a contratação, e de todas as nuances do termo de referência que embasarão a realização do certame.

Neste segmento, e considerando que a gestão dos contratos administrativos, no âmbito do TJPA, envolve vários setores e atores, uma vez que a sua execução acontece em etapas, e ainda englobam quase todas as unidades administrativas, passaremos a explicar de maneira sucinta, os processos das contratações e a gestão dos contratos administrativos.

Fluxo do Processo das contratações.

O processo para as contratações, que irão dar origem ao processo de gestão dos contratos, inicia-se a partir da formalização da demanda pela materialização do Documento de Demanda Oficial (DOD)³, elaborado pelo setor solicitante do serviço. Após esta primeira etapa, o processo é encaminhado para a Secretaria de Administração, que tem a responsabilidade de indicar os integrantes que farão parte da equipe de planejamento da contratação, conforme disposto na Portaria nº 686/2020 - GP⁴. Na sequência, a equipe de planejamento, fará a inserção das informações relativas aos estudos preliminares⁵ e o mapa de riscos da contratação⁶. Após esta medida, o processo será objeto de análise da Divisão de Acompanhamento, que fará verificação de todos os documentos constantes nos autos, bem como a sua conformidade.

Diante da validação das informações, o processo é submetido à autoridade superior da Secretaria de Administração, para a fase seguinte, que será uma licitação⁷ ou uma contratação direta, dependendo da sua complexidade. Sublinhamos que no caso das contratações diretas, por dispensa de licitação, ou seja, aquelas previstas pela lei das licitações, (Art.24, inciso II)⁸, o processo seguirá para a sua

³ Documento inicial elaborado pelo setor requisitante, contendo a justificativa e a necessidade da contratação, detalhando a quantidade do serviço a ser contratado, bem como a indicação dos servidores que farão parte da equipe de planejamento da contratação.

⁴ Portaria que dispõe sobre as regras e diretrizes da etapa de planejamento das contratações de bens e serviços no âmbito da Administração do TJPA.

⁵ O estudo preliminar é o documento oficial que deverá conter a descrição da necessidade da contratação, estabelecendo os seus requisitos.

⁶ O mapa de riscos da contratação é o documento que consiste em identificar os principais riscos que possam vir a prejudicar a efetividade da contratação e o alcance dos resultados, visa identificar os riscos e as medidas de contingência dos mesmos.

⁷ Licitação: é um procedimento público que destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (Lei 8.666/93)

⁸ Art.24, II - para outros serviços e compras de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea "a", do inciso II do artigo anterior e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez. (Lei nº 8.666/93).

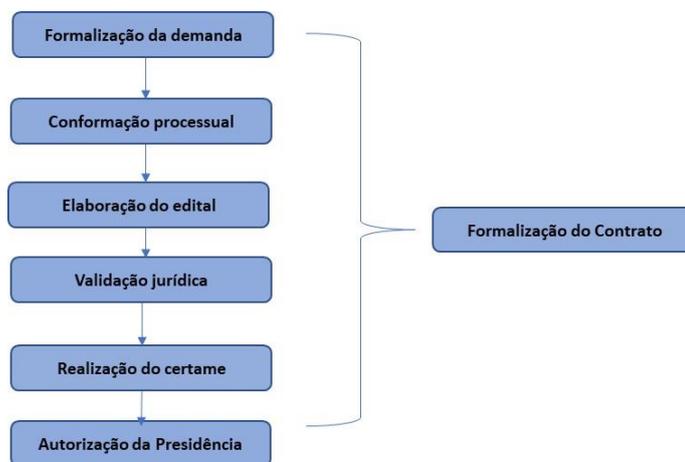
finalização. No caso dos processos que necessitarão de procedimento licitatório, os autos serão encaminhados para o setor competente, que adotará um fluxo independente.

Com a finalização do procedimento licitatório, e havendo um licitante⁹ vencedor, o processo será encaminhado para a Coordenadoria de Convênios e Contratos para a formalização do instrumento contratual.

É importante esclarecer que existem vários tipos de contratação. Dentre eles destacamos os contratos de prestação de serviços, aquisições, serviço de natureza continuada, tecnologia da informação, serviços de engenharia, obras, entre outros. Conforme a Lei nº 8.666/93, cada um tem sua especificidade e suas características. Considerando que o objetivo deste estudo é tentar entender a influência da cultura organizacional sobre os processos de gestão dos contratos administrativos, não adentraremos aos conceitos individuais de cada um, apenas mencionaremos aquilo que for relevante e que poderá ser considerado como um diferencial do procedimento padrão.

Com o intuito de melhor exemplificar o processo em questão, apresentamos a visão macro do fluxo processual, conforme segue.

Figura 1 – Fluxo de autorização das contratações



Elaborada e adaptada pela autora

As etapas estão descritas por atividade a ser executada, disponibilizada passo a passo, onde a formalização da demanda está relacionada com a unidade requerente do serviço, ficando a conformação processual a cargo da equipe de planejamento da contratação e da Divisão de Acompanhamento. A elaboração do edital para a consecução do procedimento de licitatório, e a realização do certame, são competência do Serviço de Licitação. A análise e validação jurídica de todo o processo, é realizado pela

⁹ Licitante é a pessoa jurídica que participa do processo licitatório.

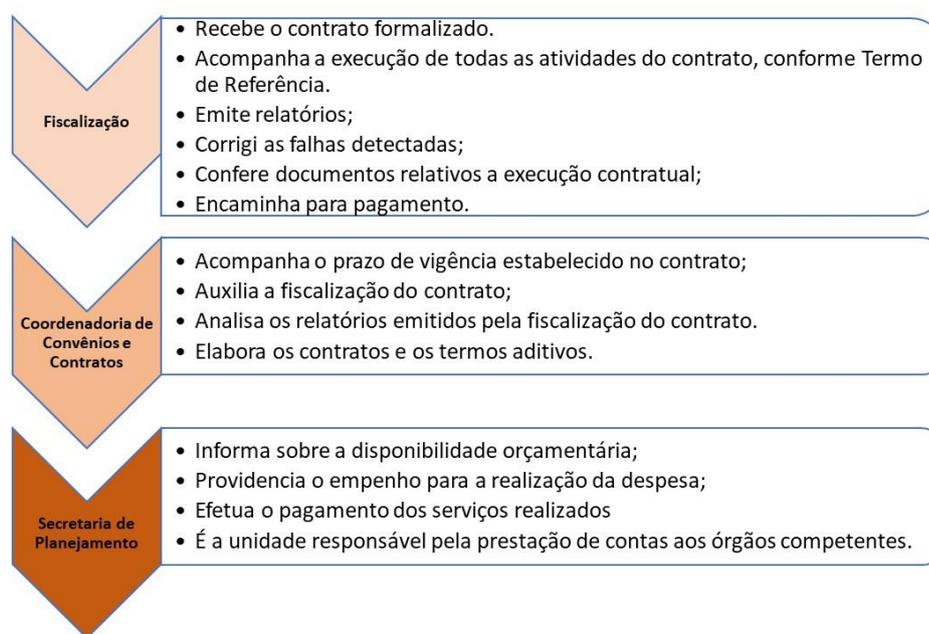
Assessoria Jurídica da Secretaria de Administração, que procede o exame de todos os documentos contidos no processo, verificando quanto ao seu enquadramento legal. Após superada todas as fases processuais e diante dos licitantes vencedores, caberá a autoridade máxima da Secretaria de Administração homologar o certame. E após a autorização da Presidência, segue para a formalização da contratação.

Fluxo do Processo de Gestão dos Contratos Administrativos do TJPA

Para dar início ao processo de gestão de um contrato administrativo, a primeira medida a ser adotada, após a assinatura do contrato, é levar ao conhecimento dos fiscais técnico e administrativo sobre o ato. Estes deverão passar a conduzir a gestão efetiva de todas as ações previstas no Termo de Referência da contratação, baseando-se pelos estudos preliminares elaborados pela equipe de planejamento.

A partir desta fase, os fiscais deverão trabalhar em conjunto, visando garantir o fiel cumprimento de todas as etapas do contrato, bem como verificar se estão sendo respeitadas todas as cláusulas contidas no instrumento pactuado.

Figura 2 – Etapas do processo de gestão dos contratos administrativos



Elaborado e adaptado pela autora

As unidades administrativas envolvidas no processo de gestão de contratos, são caracterizadas na Figura 2 como Fiscalização, que são os indivíduos que trabalham diretamente na execução das atividades do contrato, observando e conferindo se todos os serviços que foram designados no Termo de Referência estão sendo realizados. Outra unidade é a Coordenadoria de Convênios e Contratos que tem a função de manter organizada toda a documentação relativa a formalização dos instrumentos

contratuais, bem como acompanhar os prazos de vigência dos referidos documentos, e ainda prestar auxílio aos fiscais, naquilo que confere às premissas do contrato.

Por fim, a Secretaria de Planejamento que exerce um papel importante neste processo, uma vez que compete a esta unidade a disponibilização de informações acerca do orçamento, emissão de empenho e efetivação dos pagamentos dos serviços prestados. Além disso, ao final da execução contratual, é a SEPLAN, através de suas unidades administrativas que tem a responsabilidade de realizar a prestação de contas pública, aos órgãos competentes.

Os gestores e os fiscais

As atividades relativas à gestão e à fiscalização da execução contratual são o conjunto de ações cujo objetivo é conferir o cumprimento dos resultados estabelecidos pela Administração, no tocante aos serviços contratados. Consiste em verificar o cumprimento das obrigações quanto a regularidade fiscal por parte da contratada, bem como auxiliar quanto a instrução processual e o encaminhamento da documentação pertinente à Coordenadoria de Convênios e Contratos, para a formalização dos processos relativos a repactuação, ajustes, reequilíbrio, prorrogação, pagamento, eventual aplicação de penalidades, encerramento dos contratos, com o intuito de garantir o fiel cumprimento das cláusulas estabelecidas no contrato, bem como a solução de problemas relativos ao objeto pactuado. (IN n° 05/2017 – MPOG)¹⁰.

O mesmo ato normativo, registra que tais atividades devem ser realizadas de forma preventiva, rotineira e sistemática, podendo ser executadas por meio de um ou mais servidores ou através de equipe de fiscalização.

Cumprido esclarecer que a comunidade de fiscais técnicos e administrativos é composta por funcionários das diversas secretarias do TJPA. Eles são designados de acordo com a área de sua competência, e sua nomeação consta no início dos trâmites processuais, no ato da elaboração do planejamento da contratação.

Segundo o referido documento, o fiscal administrativo é responsável pelo acompanhamento das questões administrativas, relativas à execução dos serviços, nomeadamente dos contratos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra, quanto às obrigações fiscais, bem como quanto às medidas nos casos de inadimplemento.

¹⁰ Instrução Normativa n° 05/2017, de 25/05/2017, do Ministério do Planejamento e Gestão. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública, autárquica e fundacional.

O conceito de fiscal técnico, refere-se ao responsável pelo acompanhamento e avaliação da execução do objeto nos termos pactuados no contrato, se estão de acordo com o estabelecido no instrumento pactuado.

Já o papel do gestor é definido como a coordenação das atividades relacionadas à fiscalização técnica, administrativa, bem como da instrução processual e ao encaminhamento da documentação ao setor competente.

Capítulo 4. Design da Investigação

Este capítulo aborda os procedimentos relativos ao *design* da investigação, tais como o tipo, as informações relativas a população e amostra, o modelo de análise e formulação das hipóteses de investigação, as medidas, instrumentos de coleta de dados e conceitos das variáveis, a validade e fiabilidade do instrumento.

Segundo Camões (2012), o *design* de investigação é um plano ou projeto onde são definidos, através de um documento formal, todos os aspectos da investigação empírica, e que é fundamental para avaliar empiricamente as hipóteses de investigação proposta. Por outras palavras, o *design* é o plano de trabalho que norteará todo o trabalho de pesquisa, fazendo conexão entre a teoria a análise empírica, bem como serve como guia de recolha de dados, análise e interpretação dos dados.

Adotou-se uma pesquisa exploratória, através dos recursos disponíveis em plataformas digitais, onde foi possível ter acesso a alguns bancos de dados internacionais. Aliado a isto, a pesquisa bibliográfica também se concentrou em valorizar a consulta à algumas monografias.

A pesquisa foi orientada com base nas perspectivas das dimensões estudadas por Schein na análise da cultura organizacional, que podem gerar influência sobre a gestão dos contratos administrativos, nomeadamente a dimensão de processo interno, a dimensão das relações humanas e a dimensão dos objetivos racionais.

4.1 Tipo de Investigação

Considerando que a pesquisa em questão está voltada para um perfil social, tendo como base as ciências sociais, entendemos que a forma de *design* não-experimental por estudo transversal, cuja análise ocorrerá a partir da observação da percepção dos servidores envolvidos no processo de gestão dos contratos no âmbito do TJPA, é a mais adequada, uma vez que trataremos da observação dos casos.

Camões (2012) opina que o estudo transversal é a análise estática da comparação de dois ou mais casos num dado momento, através da observação de indivíduos, organizações, unidades de governo, entre outros.

Como se trata de um único caso, porém com o envolvimento de várias unidades de trabalho, adotou-se a utilização de questionário, com questões direcionadas ao estudo. No confere à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como quantitativa. De acordo com Boudon (1989, p. 24), “as pesquisas quantitativas podem ser definidas como as que permitem recolher, num conjunto de elementos, informações comparáveis entre um elemento e outro”.

4.2 População e Amostra.

O âmbito da pesquisa abrange os servidores do Tribunal de Justiça do Pará, do quadro de fiscais e servidores que trabalham nas áreas que executam e fazem parte do processo de gestão dos contratos administrativos, que somam 115 pessoas. As informações sobre os inquiridos foram prestadas pela Coordenadoria de Convênios e Contratos do TJPA. É importante frisar que a realização da pesquisa foi realizada apenas com os envolvidos na área administrativas e afetos à gestão dos contratos.

Para a consecução da pesquisa, primeiramente foi elaborado um questionário teste, aplicado no período de 03/03/2020 a 06/03/2020, encaminhado através de e-mail institucional para 06 (seis) servidores, que sinalizaram positivamente às questões postas.

Posteriormente, foram aplicados questionários através de link do *Google Forms*, disponibilizados no período de 17/03 a 07/04/2020, através dos e-mails institucionais dos servidores. Ao final do período de coleta de dados, foram enviados para 115 servidores e apurados 95 questionários respondidos. Assim sendo, o quantitativo de não respostas foi considerado insignificante, considerando o percentual de 82,60% de respostas.

Acredita-se que houve uma certa indisponibilidade por parte dos inquiridos para o alcance da totalidade das respostas.

4.3 Modelo de Análise e Formulação das Hipóteses de Investigação.

As hipóteses são a tentativa de resposta à pergunta de investigação. Ou seja, procuram antecipar a explicação ao que foi proposto inicialmente, podendo ou não ser comprovado.

Com o estudo proposto, apresentamos um conjunto de variáveis que nos permitem conhecer sobre a cultura organizacional, que é a variável independente, e a possível influência exercida por ela no desempenho do processo de gestão dos contratos administrativos do TJPA, que é a variável dependente.

Para efeito deste estudo, entende-se por gestão de contratos, como o processo de acompanhamento de todas as atividades relativas à rotina do contrato, tendo como premissa o seu local de execução, cuja finalidade é assegurar o fiel cumprimento do objeto contratado (Pereira Junior e Dotti, 2011).

Assim, e no que se refere nomeadamente ao cumprimento das atividades alusivas à gestão dos contratos, Dooren (2015) nos diz que o desempenho é uma atitude propositada dos entes dentro de uma organização. Afirma ainda que este conceito pode ser considerado neutro na sua natureza, entretanto pode ser bem amplo, quando relacionado com outros conceitos e valores.

Aliado a isto, e no que compete à análise da cultura organizacional, cumpre ressaltar que o comprometimento dos trabalhadores está relacionado à crença em aceitar metas e valores da organização, bem como a vontade de realizar esforço em favor desta e cumprir suas atividades de acordo com as decisões da organização (Porter, Steers, & Mowday, 1974).

Importa esclarecer que, o Poder Judiciário está inserido numa complexidade organizacional, a qual adota uma estrutura hierárquica *top-down*, tanto para os fluxos, como para os processos decisórios, o que torna-o um sistema menos flexível. Esta ponderação nos leva a analisar também a burocracia, que é baseada numa racionalidade formal, e acarreta a produção de estratégias com baixo grau de desempenho, ou seja, morosidade na resolução dos processos e trâmites necessários à sua consecução. Segundo Vieira & Vieira (2003): “o excesso de normatização nos procedimentos administrativos acaba por se sobrepôr à racionalidade administrativa”, comprometendo, além do próprio desempenho, a qualidade na prestação do serviço público, demonstrando assim, a sua relação com alguns elementos preponderantes da cultura organizacional.

Assim, trabalharemos com a hipótese que a cultura influencia a gestão dos contratos, bem como os demais processos que o assessoram, da seguinte forma:

H: A cultura organizacional influencia o desempenho do processo de gestão dos contratos administrativos.

Considerando a hipótese geral como ponto de partida, formularam-se outras hipóteses complementares mais específicas, nomeadamente relativas à definição da cultura organizacional, com o intuito de obter a convicção, através da verificação dos dados.

A partir dos estudos realizados por Schein (2009) sobre a cultura organizacional, e dos estudos realizados por Quinn e Rohrbaugh (1983) sobre o modelo dos valores competitivos, procurou-se avaliar se a cultura influencia a gestão dos contratos.

Diante disto, e considerando a opinião dos autores Cameron (1980); Shilbury & Moore, (2006); Carvalho (2007) e Mattheusws (2011), que afirmam que os processos internos da organização, estão relacionados com as características da organização, nomeadamente o fluxo de informações, a confiança, e os sistemas, formulou-se a primeira hipótese complementar:

H₁ Os processos internos influenciam a gestão dos contratos administrativos.

A literatura sobre cultura organizacional refere que o relacionamento das pessoas nas organizações depende da cultura organizacional. Mayo (1993) sublinha que as questões emocionais e sociais dentro de uma organização influenciam o desempenho dos subgrupos, as normas e padrões de

comportamento no trabalho. Estas relações atuam de maneira informal.

Complementando este raciocínio e na opinião de Fridlander e Picle (1968, 289-304), os autores assinalam que as particularidades relativas ao comportamentos e ações individuais dentro dos subgrupos podem influenciar o desempenho nas organizações. O que nos leva a seguinte hipótese:

H₂ O desenvolvimento das relações humanas influencia a gestão dos contratos administrativos.

Segundo Gomes (2018), o que é essencialmente delimitado como o grau de medida da eficácia organizacional, é o alcance dos seus objetivos estabelecidos. Uma organização é considerada eficaz quando alcança os objetivos estipulados. Entretanto esta abordagem distingue que o desempenho pode sofrer influência dos ambientes externos e internos.

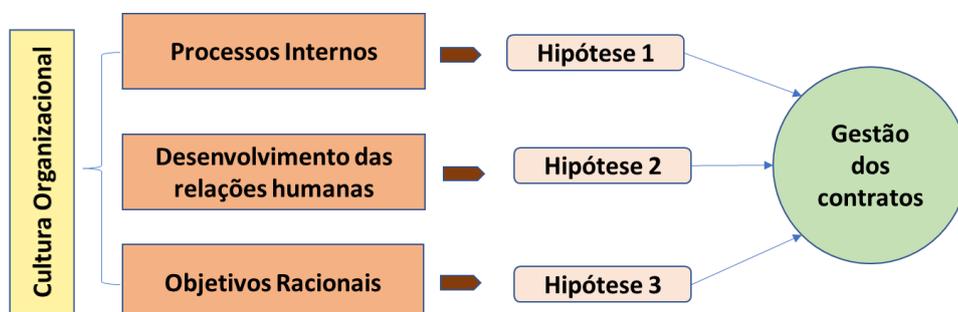
É de se ter em conta que a produtividade e a eficiência são fatores importantes a serem observados na gestão dos contratos. Relativamente à dimensão dos objetivos racionais, podemos afirmar que esta destaca a definição de objetivos, planejamento, avaliação e produtividade, e está ligada fortemente aos interesses organizacionais, sobrepondo-se sobre os interesses pessoais dos funcionários (Gomes, 2018). Considerando tudo isto, temos a seguinte hipótese:

H₃ Os objetivos racionais influenciam a gestão dos contratos administrativos.

Tendo em vista a elaboração da revisão de literatura, pautada nos conceitos relativos à cultura organizacional, eficácia, desempenho e gestão de contratos, a fim de compendiar os princípios e teorias relativas à matéria, assim como demonstrar a relação entre tais conceitos, fazendo analogias e adequações à realidade investigada, foi criado o seguinte modelo conceitual baseado na percepção da influência da cultura organizacional na gestão dos contratos administrativos do TJPA.

A figura a seguir ilustra a relação entre as hipóteses e os conceitos estudado:

Figura 3 – Modelo Conceitual Adaptado



Elaborada e adaptada pela autora

4.4 Medidas e Instrumentos de Coleta de Dados

O método adotado para realizar a recolha de dados, foi a utilização de questionário, com o intuito de avaliar a cultura organizacional, conforme Anexo II, e foi adaptado pela pesquisadora, a partir de exemplar validado em pesquisas anteriores. O referido instrumento é composto por um total de 30 questões fechadas, elaboradas em escala *likert*, com opções de resposta variando de 1 a 5, em que 1 é Discordo Totalmente, 2 é Discordo, 3 é Neutro/Indiferente, 4 é Concordo e 5 é Concordo Totalmente. Foi aplicado de forma on-line, dado que além de ser o mais econômico, exige o menor recurso temporal e garante uma maior uniformidade da avaliação devido a sua natureza pessoal.

Para efeito desta pesquisa, o questionário elaborado foi formado por duas partes, sendo a primeira composta por três questões de múltipla escolha, relativas a dados demográficos (sexo, cargo e tempo de serviço na instituição). Na segunda parte constam 27 questões, com a opção de escolher uma única resposta, a partir das cinco oferecidas, nomeadamente com as três dimensões sobre a cultura organizacional e a uma dimensão relativa ao processo de gestão dos contratos, que visam medir a percepção da influência da cultura organizacional no desempenho na gestão dos contratos administrativos.

A escolha por este recurso, bem como a forma de sua aplicação, tem como princípio garantir a imparcialidade quanto à resposta dos inquiridos. O prazo estabelecido para o envio e o recebimento das respostas foi de dez dias inicialmente, para que os participantes pudessem refletir sobre as questões e decidir quais as opções que melhor representam a sua percepção em relação ao que está sendo inquerido. Porém, foi necessário a prorrogação por mais dez dias, devido às adaptações necessárias no órgão, relativamente às mudanças em virtude da crise do COVID-19. O período compreendeu de 17/03 a 07/04/2020.

A estrutura do questionário foi adaptada às três dimensões da cultura organizacional, visando atender às necessidades do estudo: 1. Dimensão do Processo Interno, com sete itens; 2. Dimensão do Desenvolvimento das Relações Humanas, com sete itens; 3. Dimensão dos Objetivos Racionais, com sete itens; Complementado pelo 4. O processo de gestão dos contratos, com seis itens.

4.5 Operacionalização dos Conceito das Variáveis

Quanto aos conceitos das variáveis, temos as características da cultura organizacional como variável independente, e a gestão dos contratos administrativos, o seu desempenho, como variável dependente.

Conforme exposto na revisão de literatura, a cultura organizacional, de acordo com os preceitos de Schein (1992,2004,2009), pode ser analisa a partir de indicadores. Para efeito desta pesquisa

estudaremos as particularidades, com as devidas adaptações, de apenas duas dimensões referidas pelo autor, que tratam nomeadamente da natureza da realidade e verdade e a natureza das relações humanas. No que concerne à natureza da realidade e verdade, e segundo Martin (1992), a questão é tentar identificar as diferentes percepções culturais dentro de um determinado contexto da organização, procurando compreender os diferentes mecanismos que colaboram com a sua construção e a sua influência no desempenho e nas práticas dentro do contexto de interação social.

Assim, é possível perceber que a realidade e verdade são entendidas no âmbito da cultura organizacional dentro da compreensão das suposições sobre as informações, que reproduzem pressupostos relativos à fonte da verdade. Segundo Schein (2004) a conclusão sobre o que é um fato, uma informação ou uma verdade, depende não somente daquilo que foi compartilhado, mas também do contexto no qual está inserido.

Quanto a natureza das relações humanas, é importante destacar que tais pressupostos estão relacionados com o comportamento das pessoas e suas relações interpessoais, e estão no terceiro nível de estudo da cultura de acordo com Schein (1983). Diante disto, é importante salientar que a forma como as pessoas se relacionam e se comportam dentro da organização, são aspectos muito relevantes para a análise da cultura organizacional.

Para a compreensão das dimensões da eficácia, com o intuito de avaliar o desempenho da gestão dos contratos como variável dependente, para medir cada uma das dimensões, adotaremos o modelo adaptado por Pounder (2002), e o Modelo dos Valores Competitivos de Quinn e Rohrbaugh (1983), procurando adequar à realidade encontrada no Tribunal em estudo, conforme demonstrado a seguir:

1. **Processo Interno**, está relacionado com a possibilidade de previsão dos resultados, a estabilidade, o controle, a continuidade, a segurança dentro da organização;
2. **Relações Humanas**, dizem respeito a tudo que está relacionado com as pessoas dentro da organização, ao trabalho desenvolvido em equipe, à coesão e à moral;
3. **Objetivos Racionais**, a procura por apresentar resultados concretos a partir do cumprimento dos objetivos organizacionais, através do empenho e dedicação dos funcionários.

O objetivo deste estudo é procurar perceber quais os efeitos das variáveis processo interno, relações humanas e objetivos racionais, no desempenho da gestão dos contratos administrativos.

Tabela 1 – Dimensões e critérios da variável independente – Cultura Organizacional.

1. Dimensão do Processo Interno	
Critérios	Variáveis
1.1 Estabilidade e Controle	<p>1.1.1 Os servidores estão envolvidos no desempenho das atividades de gestão dos contratos administrativos.</p> <p>1.1.2 A organização procura promover a estabilidade e eficiência na gestão dos contratos administrativos.</p> <p>1.1.3 A organização adota procedimentos padronizados de monitoramento e controle da execução dos contratos administrativos.</p> <p>1.1.4 Cada unidade orgânica tem especificidades que dão origem a subculturas organização.</p>
1.2. Gestão da Informação	<p>1.2.1 As informações necessárias para o monitoramento dos contratos administrativos são disponibilizadas a todos os envolvidos no processo.</p> <p>1.2.2 Os servidores envolvidos no processo de gestão dos contratos compartilham as informações sobre os mesmos.</p> <p>1.2.3 Eu confio no trabalho prévio realizado pelos servidores que participam na gestão dos contratos.</p>

2. Dimensão do desenvolvimento das relações humanas	
Critérios	Variáveis
2.1 Desenvolvimento dos recursos humanos	<p>2.1.1 A organização promove a capacitação necessária para o desenvolvimento das atividades relativas a gestão dos contratos.</p> <p>2.1.2 A organização reconhece o esforço dos servidores na execução das tarefas relativas a gestão dos contratos.</p> <p>2.1.3 A organização tem como características dominantes a participação dos servidores no trabalho em equipe.</p> <p>2.1.4. A natureza dos relacionamentos interpessoais se concentra na resolução de conflitos.</p>

	2.1.5 As relações dos servidores dentro da organização estão orientadas para a colaboração.
2.2. Coesão e moral	2.2.1 Os meus valores estão alinhados com os da organização. 2.2.2 A organização estimula a confiança e o desenvolvimento dos servidores.

3. Dimensão dos objetivos racionais	
Critérios	Variáveis
3.1. Produtividade e eficiência	3.1.1 As tarefas sob minha responsabilidade para a gestão dos contratos, estão ajustadas ao bom desempenho das mesmas. 3.1.2 Para mim, é clara a relação das funções que desempenho e as metas da organização. 3.1.3 Estou cumprindo as metas e objetivos estabelecidos para a execução da gestão dos contratos. 3.1.4 O grau de importância do processo de gestão de contratos é reconhecido pela organização.
3.2 Planejamento/definição de objetivos	3.2.1 A organização promove incentivo ao cumprimento das metas estabelecidas no Planejamento Estratégico da organização. 3.2.2 A organização tem como características dominantes regras e regulamentos, e funciona com base na hierarquia. 3.2.3 A organização disponibiliza as ferramentas necessárias para o desempenho eficiente das atividades da gestão de contratos.

Fonte: Adaptada pela autora a partir dos modelos de Quinn e Rohrbaugh (1983) e Pounder (2002)

Com o intuito de tentar avaliar a percepção dos servidores quanto ao processo de gestão dos contratos administrativos como um todo, adotamos as seguintes variáveis:

Tabela 2 – Dimensões da variável dependente – Gestão dos Contratos Administrativos

Dimensão	Variáveis
4. Gestão dos Contratos	4.1 O processo de gestão dos contratos é percebido como importante pelos servidores que atuam na sua execução. 4.2 O processo de gestão de contratos é eficiente. 4.3 Os objetivos da gestão de contratos são alcançados. 4.4 O meu desempenho está ajustado aos resultados esperados da gestão de contratos. 4.5 A autoridade delegada ao servidor contribui para a eficácia no desempenho da gestão dos contratos. 4.6 Globalmente, considero que a gestão de contratos produz bons resultados.

Fonte: Adaptada pela autora a partir dos modelos de Quinn e Rohrbaugh (1983) e Pounder (2002)

4.6 Validade e Fiabilidade do Instrumento

As informações coletadas irão compor a base de dados que será operacionalizada através da análise estatística multivariada, através do método quantitativo.

De acordo com Hayes (2001), o autor define a fiabilidade como sendo “o grau com que as medições estão isentas de variâncias de erros aleatórios, onde esses erros diminuem a confiabilidade das medições”. Assim, é possível afirmar que a fiabilidade traduz quanto os valores observados estão relacionados com os valores reais.

Para a análise da percepção de indivíduos, é relevante certificar-se que os resultados obtidos estão o mais próximo possível da realidade da opinião dos respondentes, ou seja, que apresentam o mínimo possível de erros aleatórios. Segundo Hill e Hill (2005), tais erros podem ser o resultado das características não estáveis do indivíduo, que contribuem para apresentar variações nos valores observados (Hill e Hill: 2005). Assim, e de acordo com a revisão de literatura, o método mais utilizado para medir a fiabilidade de um inquérito de avaliação, como o proposto, é o cálculo da consistência interna utilizando o coeficiente Alfa de Cronbach.

Segundo Cronbach (1951), a consistência interna pode ser medida através de um teste ou uma escala utilizando o coeficiente alfa, que atualmente é a estatística mais adotada para verificar a

consistência e confiabilidade de um questionário aplicado em uma investigação. Considerando a sua praticidade, essa metodologia ainda tem a vantagem de poder ser calculada mesmo quando o questionário é aplicado uma única vez.

A interpretação do coeficiente Alfa de Cronbach é aparentemente intuitiva porque os valores variam entre 0 e 1. Desta forma, entende-se que a consistência interna de um questionário é tanto maior quanto mais perto de 1 estiver o valor da estatística. Porém, ainda existe muita discussão sobre os valores aceitáveis de alfa, que em geral, variam entre 0,70 a 0,95.

Tabela 3 – Valores e consistência do Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Consistência Interna
Maior que 0.9	Excelente
Entre 0.8 e 0.9	Bom
Entre 0.7 e 0.8	Razoável
Entre 0.6 e 0.7	Fraco
Abaixo de 0.6	Inaceitável

Fonte: Elaborado pela autora.

Para verificar a consistência interna, utilizamos esta métrica como forma de validar a confiabilidade do questionário aplicado. Para tanto recorreu-se ao software R versão 3.6.3, onde foram utilizados os pacotes *likert* (para criar os gráficos da escala Likert) e *psych* (para avaliar a dimensionalidade do instrumento), conforme seguem:

Tabela 4 – Análise de confiabilidade das dimensões

Alfa de Cronbach	
Dimensão	Valor
Processo Interno	0,868
Relações Humanas	0,896
Objetivos Racionais	0,878
Gestão Contratos	0,912

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao observamos os valores encontrados, verificamos que são maiores que 0,80 o que indica que são valores bons ou excelentes para a confiabilidade do questionário, em especial para a dimensão Gestão de Contratos.

Importa destacar que, o instrumento utilizado para a recolha dos dados é originado a partir da revisão de literatura realizada sobre o tema. Assim, as questões constantes no mesmo, encontram-se validadas pelos estudos efetuados.

Quanto ao teste da validade, recorreremos, à Análise de Componentes Principais, visando estimar a validade da medida de cada dimensão, para avaliar a percepção dos servidores no que se refere à influência da cultura organizacional no desempenho da gestão dos contratos.

4.7 Tratamento das Análises de Dados

Para a consecução desta pesquisa foi realizada a coleta dos dados por meio de questionário eletrônico, via *Google Form*. O link para acesso ao formulário foi enviado por correio eletrônico institucional. Ressalta-se que a população investigada é composta pelos funcionários que trabalham nos setores afetos ao processo de gestão dos contratos administrativos do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, desde o seu início, até as fases de elaboração, implementação, avaliação e execução.

Segundo as afirmações de Almeida & Freire (2008: 113), torna-se inviável considerar no âmbito da investigação todos os indivíduos. Para tanto, será considerado um grupo de indivíduos composto pelos atores envolvidos no processo de gestão dos contratos, para efeito desta observação.

Assim, e após a tabulação dos dados, procedeu-se à análise dessas informações, com o auxílio de *softwares* estatísticos, SPSS e Stata, aplicando respectivamente, estatísticas descritivas e técnicas multivariadas, como a Análise de Componentes Principais - ACP (ou PCA) e a regressão linear.

Tal recurso, trata-se de técnica de análise de dados multivariados, cujo objetivo é transformar um determinado conjunto de variáveis correlacionadas, num conjunto menor de variáveis independentes. Desta maneira é possível simplificar os dados, a partir da diminuição do número de variáveis necessárias, que são combinações lineares das variáveis originais, designadas por componentes principais, (Moroco, 2003; Pestana e Gageiro, 2005). Assim poderão ser adotados como indicadores, visando resumir a informação disponível nas variáveis originais. Com o auxílio deste método, foi possível identificar as variáveis que agregam a maior parte da variabilidade total do conjunto de dados, e estudar a relação existente entre essas variáveis para validar os objetivos desta pesquisa.

Corroborando com este entendimento (Sharma, 1996; Hair et al., 1998), pressupõem que existem uma quantidade menor de variáveis não observáveis subjacentes aos dados, que apresentam a compatibilidade entres variáveis originais. Para tanto, é necessário que a amostra tenha uma dimensão razoavelmente grande, e que as variáveis sejam quantitativas ou categóricas, além disso, tais variáveis devem apresentar normalidade das distribuições, e a linearidade das relações entre elas.

Capítulo 5. Apresentação e Análise dos Dados.

5.1 Análises Descritivas

Para a análise inicial dos dados recorreu-se à estatística descritiva, que tem por função obter, à partida, a leitura preliminar dos dados capazes de gerar uma ideia da dispersão, forma e estrutura das observações das variáveis, (Coutinho, 2018), que permitem descrever de forma sucinta um conjunto de dados que identifique a moda, a mediana, a média, as frequências e o desvio padrão.

Para o desenvolvimento da etapa de análise descritiva das variáveis demográfica, tendo em conta as principais características da amostra que confere ao cargo, gênero e tempo de serviço, e apenas nesta etapa, recorreu-se ao *software* estatístico Statistical Package for Social Science (SPSS) versão 21.

Perfil do Inquirido

Para a análise das informações relativas às características do perfil dos respondentes, o questionário foi enviado para o e-mail institucional de 115 (cento e quinze) servidores, entre fiscais de contrato, gestores e atores do processo de gestão dos contratos, dos quais 95 (noventa e cinco) foram respondidos e validados, o que demonstra uma quantidade satisfatória, considerando o percentual de 82,60% de respostas. No entanto, ficou evidente que houve indisponibilidade por parte dos inquiridos, no preenchimento do questionário, devido às circunstâncias que os rodeavam na altura da aplicação do referido instrumento. A análise do perfil dos inquiridos da amostra, assume as seguintes características:

Tabela 5 – Frequência absoluta e acumulada da variável "cargo"

Qual o seu cargo?					
Válido		Frequência	Percentual	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
	Técnico Operacional	1	1,1	1,1	1,1
	Auxiliar Judiciário	20	21,1	21,1	22,1
	Cargo Comissionado	33	34,7	34,7	56,8
	Analista Judiciário	41	43,2	43,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora

Os indivíduos da amostra estão divididos em quatro grupos. No universo de 95 participantes, 43,2% são analistas judiciários, o maior grupo, 34,7% são servidores ocupantes de cargos exclusivamente comissionados, que é o segundo maior grupo, 21,1% são auxiliares judiciários, classificados como o

terceiro maior grupo, e o por fim, 1,1% que confere aos técnicos operacionais, que é o menor grupo da amostra.

Tabela 6 – Frequência absoluta e acumulada da variável "gênero"

Gênero					
Válido		Frequência	Percentual	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
	Feminino	45	47,4	47,4	47,4
	Masculino	50	52,6	52,60	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora

Como é possível ser observado na tabela e no gráfico acima, os dados revelam que o público inquirido é composto 52,63% do sexo masculino e 47,37% do sexo feminino, não havendo nenhum respondente que tenha escolhido a opção "outro". Com isto, observa-se que existe um número superior de pessoas do sexo masculino a atuar no processo de gestão de contratos, no âmbito do TJPA.

Tabela 7 – Frequência absoluta e acumulada da variável "tempo_serviço"

Qual tempo de serviço você tem na instituição?					
Válido		Frequência	Percentual	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
	Menos de 1 ano	1	1,1	1,1	1,1
	1 – 3 anos	8	8,4	8,4	9,5
	Mais de 3 anos	86	90,5	90,5	100,00
	Total	95	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora

A amostra tem a seguinte distribuição:

- Menos de 1 ano, representa 1,1% dos indivíduos, o menor grupo da amostra;
- De 1 a 3 anos, representa 8,4% dos indivíduos, o segundo maior grupo da amostra;
- Mais de 3 anos, representa 90,5% dos indivíduos, o maior grupo da amostra.

Os dados nos revelam que a amostra trata, relativamente de pessoas com mais de 3 anos na instituição, o que demonstra ser composta por pessoas que possuem mais experiência e conhecimento no serviço público e na gestão dos contratos.

5.2 Análise de Componentes Principais

Tendo em conta as diversas variáveis elencadas no estudo, e considerando a necessidade de utilizar um método de avaliação para conhecer a percepção dos inquiridos, recorreu-se à PCA com o intuito de estudar as dimensões que integram a eficiência na gestão dos contratos, e assim avaliar sobre a influência da cultura organizacional neste processo.

Para a consecução da análise nesta fase, utilizamos o software Stata versão 16, adotando as seguintes etapas:

- ✓ Análise da matriz das correlações;
- ✓ Medida KMO, com o objetivo de verificar se está de acordo para a realização da análise;
- ✓ Extração e rotação dos fatores, utilizando o método Varimax, com o intuito de viabilizar melhor interpretação dos dados;
- ✓ Interpretação dos fatores e análise dos scores obtidos;

Para a interpretação do critério de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), segundo Mingotti (2005), os valores vão variar de 0 a 1, visto que os valores menores indicam que o uso PCA não é adequado, e quanto mais próximo de 1, mais adequada é a aplicação da referida análise aos dados. Assim temos o Valor Grau da Adequação da Amostra:

- >0,90 Ótima
- de 0,80 a 0,90 Boa
- de 0,70 a 0,80 Razoável
- de 0,60 a 0,70 Baixa
- < 0,60 Inadequada

No conjunto das variáveis, a partir das dimensões propostas pela pesquisa, o valor calculado para o teste de KMO, de acordo com a média de todas as dimensões, demonstrou valor superior a 0,85, indicando uma boa adequação da amostra, como se apresenta na tabela a seguir.

Tabela 8 – KMO para das dimensões

KMO	
Dimensão	Valor
Processo Interno	0,8778
Relações Humanas	0,8886
Objetivos Racionais	0,8665
Gestão Contratos	0,8692

Fonte: Elaborado pela autora

Inicialmente, a PCA implementada foi do tipo exploratória, sem definição do número da quantidade de dimensões. Desta feita, a análise de componentes principais permitiu a consecução de quatro dimensões com autovalores acima da unidade (>1). No entanto para o efeito desta pesquisa, na escolha do número de componentes, optou-se pelo critério de Normalização de Kaiser, que segundo Hair (1998), é o mais utilizado e adequado para instrumentos de pesquisa que possuem entre 20 e 50 variáveis. No caso deste trabalho, temos 27 variáveis de interesse para a análise.

Diante disto, e considerando que as componentes retidas devem ter autovalores maiores que 1, adotaremos ainda a 5ª componente, que embora apresente o seu autovalor inferior a 1, a mesma foi considerada relevante para a consecução deste estudo. Como pode ser vista na tabela 10, a seguir.

Deste modo, ao realizarmos a PCA e encontramos 5 componentes que explicam cerca de 68,90% da variância total dos dados, conforme mostra a tabela a seguir. Além disso, pode-se notar que a primeira componente sozinha já explica 50,20% da variação total dos dados.

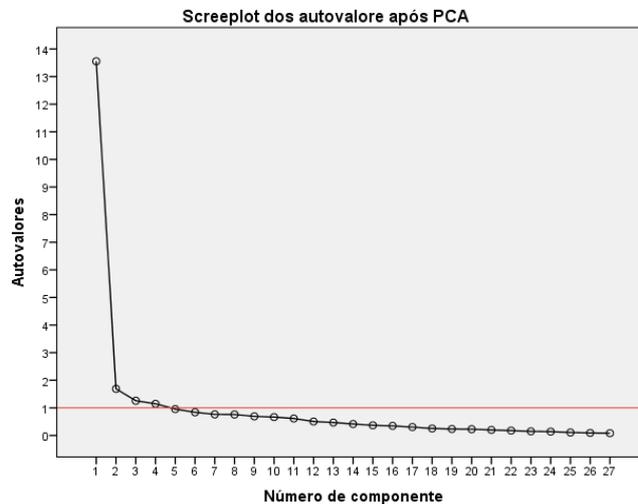
Tabela 9 – Componentes principais, autovalores e proporção da variância explicada

Componente	Autovalores	Diferença	Proporção	Acumulado
Comp1	13,5548	11,8648	50,20%	50,20%
Comp2	1,6899	0,4329	6,26%	56,46%
Comp3	1,2571	0,1107	4,66%	61,12%
Comp4	1,1464	0,1908	4,25%	65,36%
Comp5	0,9556	0,1157	3,54%	68,90%
Comp6	0,8398	0,0770	3,11%	72,01%
Comp7	0,7629	0,0037	2,83%	74,84%
Comp8	0,7591	0,0671	2,81%	77,65%
Comp9	0,6921	0,0264	2,56%	80,21%
Comp10	0,6656	0,0522	2,47%	82,68%
Comp11	0,6134	0,1091	2,27%	84,95%
Comp12	0,5043	0,0370	1,87%	86,82%
Comp13	0,4673	0,0544	1,73%	88,55%
Comp14	0,4129	0,0452	1,53%	90,08%
Comp15	0,3677	0,0214	1,36%	91,44%
Comp16	0,3463	0,0427	1,28%	92,72%
Comp17	0,3036	0,0505	1,12%	93,85%
Comp18	0,2530	0,0186	0,94%	94,78%
Comp19	0,2345	0,0082	0,87%	95,65%
Comp20	0,2263	0,0264	0,84%	96,49%
Comp21	0,1999	0,0233	0,74%	97,23%
Comp22	0,1765	0,0277	0,65%	97,88%
Comp23	0,1488	0,0087	0,55%	98,44%
Comp24	0,1401	0,0323	0,52%	98,95%
Comp25	0,1079	0,0156	0,40%	99,35%
Comp26	0,0922	0,0101	0,34%	99,70%
Comp27	0,0821	,	0,30%	100,00%

Fonte: Elaborado a partir das informações extraídas do *software* Stata versão 16

Com o intuito de comparar visualmente o tamanho dos autovalores, usamos o gráfico scree (chamado de Screeplot ou gráfico de segmentação). O gráfico scree auxilia a determinar o número de componentes com base no tamanho dos autovalores.

Gráfico 1 – Gráfico de autovalores após a PCA para as 27 variáveis



Fonte: Stata versão 16

Nos resultados apresentados no gráfico 1, as primeiras quatro componentes principais têm autovalores maiores do que 1. Essas quatro componentes explicam 65,36% da variação nos dados. O Screeplot é realizado por meio da construção do gráfico com os autovalores e o número de componentes principais. Pode-se observar que o mesmo apresenta um lento decréscimo da curva após o sexto componente, sugerindo que sejam considerados como objeto do estudo apenas as cinco primeiras componentes.

Ao analisarmos este gráfico, percebemos que a quinta componente estava próxima do limite de uma unidade, como pode ser observado na demonstração do Screeplot. Assim, se 68,90% é considerada uma quantidade adequada de variação, conforme explicada nos dados, justificamos a utilização das primeiras cinco componentes principais, para a realização da PCA com as 27 variáveis com respostas do tipo *Likert*.

Dando continuidade às análises, o próximo passo é a realização da “rotação das componentes”, ou seja, é um processo de rotação capaz de transformar a complexa estrutura de correlação das variáveis em uma estrutura mais simples para interpretação das componentes. Para tanto, aplicou-se o método de rotação Varimax¹¹, que fornece uma clara separação entre as componentes, preservando a orientação

¹¹ Segundo Cruz e Topa (2009), o método Varimax considera que quanto maior o valor absoluto da carga fatorial, ou seja, quando as cargas maiores que 0,30 atingem o nível mínimo aceitável, mais importante ela será na interpretação fatorial, uma vez que as cargas de 0,40 a 0,50 são consideradas mais importantes; e cargas maiores que 0,50 são consideradas com significância prática.

original dos mesmos, porém facilitando a sua interpretação. Assim, selecionamos apenas cargas com valores superiores a 0,30 (com maiores pesos).

Tabela 10 – Matriz das componentes principais rotacionadas

Variáveis	Comp1	Comp2	Comp3	Comp4	Comp5
Hierarquia					0,5541
Subculturas na organização					0,5346
Desempenho e responsabilidade				0,564	
Cumprimento de metas				0,5198	
Clareza das metas				0,4511	
Confiança no trabalho dos demais servidores			0,5269		
Transparência das informações			0,3774		
Monitoramento			0,3435		
Compartilhamento das informações			0,3309		
Estabilidade e eficiência			0,3298		
Capacitação		0,4675			
Estímulo da confiança		0,3754			
Reconhecimento do esforço dos servidores		0,3409			
Resolução de conflitos		0,3203			
Autoridade delegada	0,4114				
Objetivos alcançados	0,4046				
Percepção da importância	0,3782				
Resultados	0,3407				
Envolvimento					
Valores					
Características da organização					
Colaboração					
Grau de importância					
Incentivo ao planejamento estratégico					
Ferramentas					
Eficiência da gestão dos contratos					
Desempenho na gestão dos contratos					
Autovalores	13,5548	1,6899	1,2571	1,1464	0,9556
Variância total explicada (%)	18,46%	18,00%	13,94%	9,83%	8,66%

Método de extração: Análise das componentes Principais. Método de Rotação: Varimax com Normalização Kaiser.

Tendo em conta que o objetivo desta análise é converter o grupo de observações das variáveis possivelmente correlacionadas, num grupo de valores de variáveis sequencialmente não correlacionados, as chamadas de componentes principais, deixamos de considerar 9 (nove) variáveis, devido a sua baixa contribuição.

Desta feita, nomeamos as componentes com os maiores autovalores, da seguinte forma:

- Componente 1 (cor rosa): Gestão dos Contratos
- Componente 2 (cor verde): Desenvolvimento das Relações Humanas
- Componente 3 (cor azul): Processo Interno
- Componente 4 (cor bege): Objetivos Racionais
- Componente 5 (cor cinza): Estrutura Organizacional

5.3 Análise da dimensão do Processo Interno

Nesta etapa, levamos em consideração as 7 (sete) variáveis da dimensão do Processo Interno, que compreendem os itens de envolvimento, estabilidade, monitoramento, transparência, compartilhamento, trabalho prévio e subculturas.

Neste conjunto de variáveis, o valor calculado para o teste de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) foi de 0,878, indicando uma boa adequação da amostra (pois é maior que 0,6), demonstrando haver uma correlação interessante entre as variáveis trabalhadas, que é um dos pressupostos para se aplicar a PCA.

Dando continuidade, e para efeito da análise das correlações bivariadas, foi decidido considerar apenas os valores superiores a 0,600, ao longo de todo o estudo, com o intuito de sintetizar a observação dos dados.

Tabela 11 – Correlação bivariada - Processo Interno

Componente	Envolvimento	Estabilidade	Monitoramento	Transparência	Compartilhamento	Confiança trabalho	Subcultura
Envolvimento	1						
Estabilidade	0,6030	1					
Monitoramento	0,3954	0,5591	1				
Transparência	0,4487	0,6552	0,6239	1			
Compartilhamento	0,5644	0,5896	0,4819	0,6624	1		
Confiança trabalho	0,4667	0,5642	0,5516	0,5590	0,5531	1	
Subcultura	0,3274	0,3129	0,2594	0,3200	0,3671	0,3226	

Fonte: Elaborada pela autora.

A partir da tabela acima, em termos práticos, podemos interpretar, a existência da correlação entre as variáveis compartilhamento e transparência das informações, o que significa, quanto mais os servidores estão envolvidos no processo de gestão de contratos, mas eles compartilham as informações sobre o seu monitoramento.

Observamos ainda que na correlação entre as variáveis transparência das informações e monitoramento, indica que quanto mais a organização adota procedimentos padronizados de monitoramento e controle da execução dos contratos administrativos, mais informações são disponibilizadas a todos os envolvidos no processo.

Na correlação entre as variáveis transparência das informações e estabilidade, traduz que quanto mais a organização promove a estabilidade e eficiência na gestão dos contratos, mais os servidores envolvidos no processo compartilham as informações sobre os mesmos. Ao passo que na correlação entre as variáveis estabilidade e envolvimento, demonstra que, quanto mais a organização promove a estabilidade e a eficiência na gestão dos contratos administrativos, mais os servidores se envolvem no desempenho das atividades afetas a este processo.

É importante destacar a forma como se comporta a variável subcultura em sua análise, observamos que se refere a questão sobre a origem das subculturas a partir de cada unidade orgânica. Como pode ser percebido, a referida variável apresentou valores de correlação bivariada inferiores a 0,4, mostrando-se assim ser uma variável com fracas conexões, destoando das demais questões.

Assim, observamos que a maior incidência das correlações bivariadas para esta dimensão, giram em torno da promoção da estabilidade e controle por parte da organização e da gestão da informação.

Estes dados nos revelam uma situação relevante, uma vez que demonstra que com a participação de todos no compartilhamento das informações, padronização dos procedimentos, promoção da estabilidade e eficiência do processo, os servidores se sentem mais envolvidos na gestão dos contratos, e repassam os seus conhecimentos, apresentando melhor desempenho das suas tarefas.

Corroborando com isto, e no entendimento, Kinicki e Kreitner (2006), destacam que os processos internos se referem a abordagem de “sistemas saudáveis”, e está relacionada diretamente com a prestação da informação e se a fidelidade, o compromisso, a satisfação e a confiança do funcionário prevalecem.

O modelo desenvolvido por esta pesquisa demonstra estar enquadrado ao que foi adaptado por Pounder (2002), e ao Modelo dos Valores Competitivos de Quinn e Rohrbaugh (1983), permitindo avaliar a cultura a partir desses valores compartilhados.

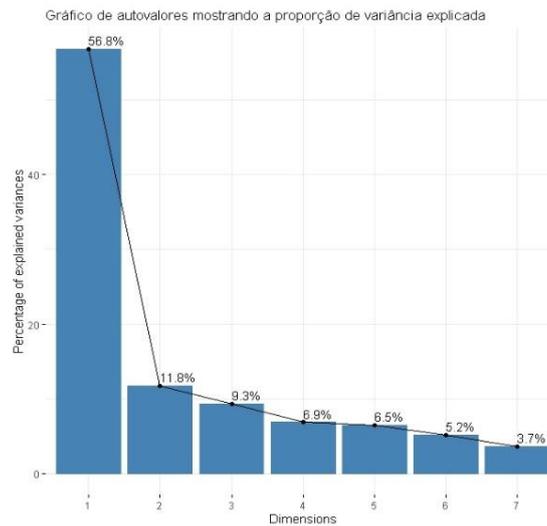
Dando continuidade às análises, é recomendado escolhermos o número de componentes principais retendo autovalores maiores que 1, de acordo com a Regra de Normalização de Kaiser.

É importante sublinhar que as componentes principais são combinações lineares e por definição, a correlação entre elas é zero, ou seja, a variação explicada na Componente 1 é independente da variação explicada na Componente 2, e assim sucessivamente. Isto implica dizer que são ortogonais, ou seja, uma componente principal não vai causar uma resposta correlacionada com as outras componentes principais (SAVEGNAGO et. al., 2011; FRAGA et al., 2015).

Assim, segundo a referida regra, à partida escolhemos apenas uma componente principal, a qual consegue explicar sozinha 56,77% da variância total dos dados.

O gráfico a seguir apresenta as características das componentes, demonstrando o peso de cada variável em cada componente, ou seja, a influência. Importa esclarecer que quanto maior for o peso, mais a variável influencia na componente.

Gráfico 2 – Proporção da variância explicada - Processo Interno

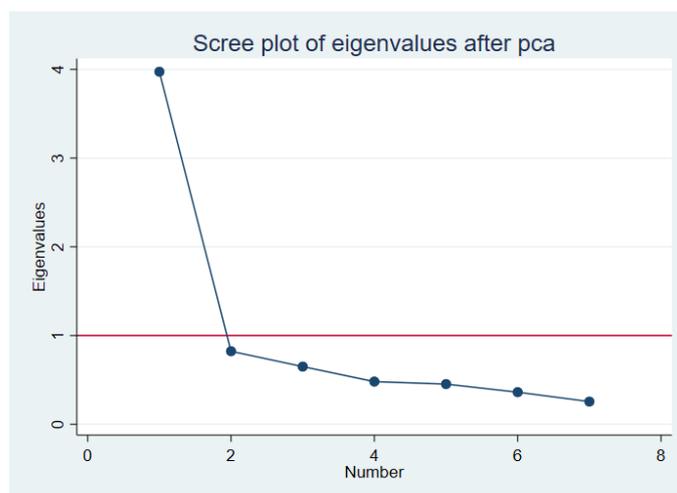


Fonte: Stata versão 16

A Componente 1 é composta pela combinação linear das variáveis: envolvimento, estabilidade, monitoramento, transparência, compartilhamento e confiança no trabalho prévio

Uma outra maneira de identificarmos o número recomendado de componentes, é através do Screeplot, conforme representação a seguir, onde é possível notar a evidência de que apenas um autovalor é superior a 1.

Gráfico 3 – Gráfico de autovalores após a PCA para Processo Interno



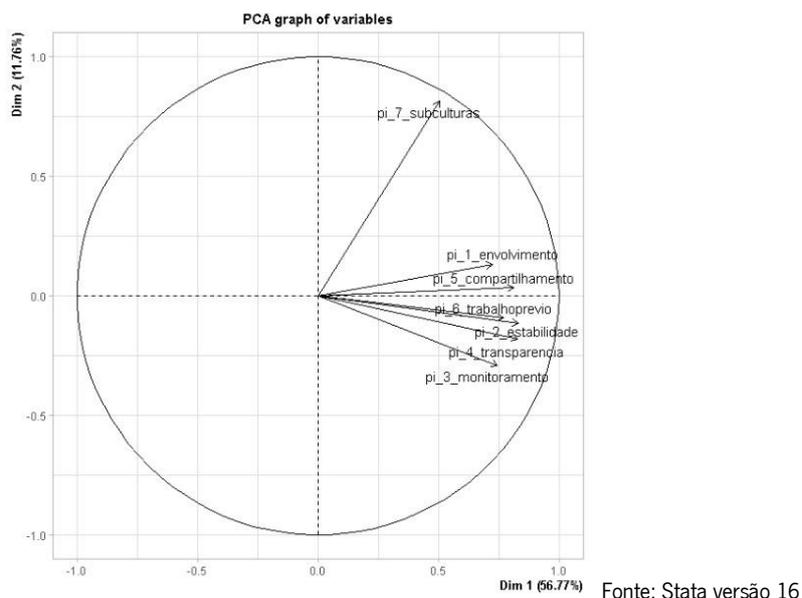
Fonte: Stata versão 16

Cumpramos esclarecer que, na dimensão do Processo Interno consideramos que outra componente, com autovalor igual a 0,8231, é relevante para a pesquisa, uma vez que somando-se a componente 1

(processo interno), apresenta o percentual acumulado de 68,53%. A componente identificada, refere-se às especificidades que dão origem às subculturas, a partir de cada unidade orgânica. Assim, usaremos duas componentes principais para explicar a variação dos dados, Processo Interno e Subcultura.

O gráfico de carregamento a seguir mostra quão fortemente cada variável influencia na componente 1 (Processo Interno) e na componente 2 (Subcultura).

Gráfico 4 – PCA das variáveis com 2 dimensões - Processo Interno



Após a rotação das componentes principais, retiramos aquelas que apresentaram valores menores que 0,30, cujas características podem ser observadas na tabela a seguir.

Tabela 12 – Rotação das componentes com Varimax – Processo Interno

Variável	Processo Interno	Subcultura	Unexplained
Envolvimento	0,307		0,4585
Estabilidade	0,4358		0,2962
Monitoramento	0,4505		0,3584
Transparência	0,4551		0,2796
Compartilhamento	0,3807		0,3364
Confiança trabalho	0,4007		0,3953
Subcultura		0,9341	0,07877

Fonte: Elaborado pela autora

Diante disto, temos duas componentes com as seguintes variáveis identificadas:

- **Componente 1-** Processo Interno: envolvimento, estabilidade, monitoramento, transparência, compartilhamento, confiança trabalho;
- **Componente 2** – Estrutura Organizacional: subculturas.

É importante sublinhar que a componente 2 – Estrutura Organizacional desta dimensão,

nomeadamente a variável sobre as subculturas, versa sobre a estrutura organizacional. Conforme já explicito ao longo deste estudo, temos que se refere a própria estrutura da instituição, e está relacionada a importância dos grupos sociais na determinação do comportamento individual, tanto no desempenho das funções como da cultura organizacional.

5.4 Análise da dimensão do desenvolvimento das Relações Humanas

Para a análise da dimensão do desenvolvimento das relações humanas, serão utilizadas 7 (sete) variáveis, que são: valores, capacitação, reconhecimento, característica da organização, resolução de conflitos, colaboração e confiança.

Através da análise das correlações bivariadas concluímos que é relevante avançarmos com a análise PCA para esse conjunto de variáveis.

Neste conjunto de variáveis, o valor calculado para o teste de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) foi de 0,888, indicando uma boa adequação da amostra (pois é maior que 0,6), bem como demonstrando haver uma correlação interessante entre as variáveis trabalhadas, que é um dos pressupostos para se aplicar a PCA.

Tabela 13 – Correlação bivariada - Relações Humanas

Componente	Valores	Capacitação	Reconhecimento	Características organização	Resolução de conflitos	Colaboração	Estímulo a confiança
Valores	1						
Capacitação	0,2913	1					
Reconhecimento	0,4915	0,6103	1				
Características organização	0,4832	0,4700	0,7816	1			
Resolução de conflitos	0,2681	0,2490	0,4922	0,4563	1		
Colaboração	0,5245	0,5013	0,7296	0,6867	0,5880	1	
Estímulo a confiança	0,4320	0,5602	0,8308	0,7574	0,5259	0,7059	1

Fonte: Elaborada pela autora

A partir da análise da tabela de correlações bivariadas acima, pode-se ver resultados significativos. Como por exemplo, a correlação entre as variáveis estímulo a confiança e reconhecimento dos esforços, demonstrando que quanto mais a organização reconhece o esforço dos servidores na execução das suas tarefas, mais estimula a confiança e o desenvolvimento deles.

Observamos ainda que na correlação entre as variáveis características da organização e reconhecimento do esforço dos servidores, aponta que quanto mais a organização tem como característica dominante a participação dos servidores no trabalho em equipe, mais reconhece o esforço praticado na execução das tarefas relativas à gestão dos contratos. E ainda na correlação entre as

variáveis características da organização e estímulo a confiança, indica que a organização, assumindo tais características, estimula a confiança e o desenvolvimento dos servidores.

Analisando o que nos diz a correlação entre as variáveis colaboração e características da organização, percebemos que quanto mais organização estimula a participação dos servidores no trabalho em equipe, mais as relações são orientadas para a colaboração.

Na correlação entre as variáveis estímulo a confiança e colaboração, demonstra que quanto mais a organização estimula a confiança e o desenvolvimento dos servidores, mais as relações dentro da organização estão orientadas para a colaboração.

Já na correlação entre as variáveis reconhecimento do esforço dos servidores e colaboração, notamos que quanto mais a organização reconhece o esforço na execução das tarefas relativas à gestão dos contratos, tais relações estão orientadas para a colaboração. Assim, devemos observar outro ponto, no que diz respeito a correlação entre as variáveis capacitação e o reconhecimento do esforço, que indica que quanto mais a organização promove a capacitação para o desenvolvimento das atividades relativas a gestão dos contratos, mais ela reconhece o esforço dos servidores na execução de tais tarefas.

Diante disto, percebemos que a maior incidência das correlações desta componente, está voltada para as questões relativas ao reconhecimento por parte da organização, no que se refere ao esforço, estímulo e desenvolvimento do servidor, resultando em relações orientadas para a colaboração e o trabalho em equipe.

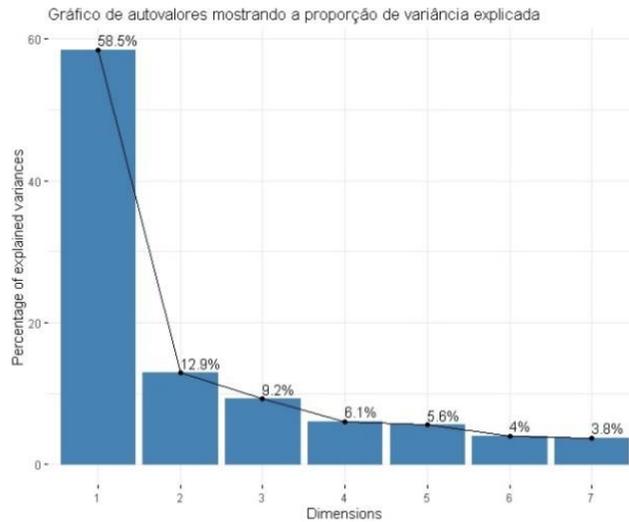
Ao analisarmos os pressupostos sobre a natureza das relações humanas, é possível explicá-los a partir da análise individual em relação ao desempenho do grupo, e ao grau de envolvimento participativo dos indivíduos dentro da organização. É importante sublinhar que eles são o centro do êxito e do insucesso dentro de uma organização. Assim, tais pressupostos merecem destaque, considerando que são importantes no que se refere às relações interpessoais.

Na opinião de Kinicki e Kreitner (2006), os autores afirmam que as relações humanas são um dos critérios mais importantes a ser considerado, pois as organizações dependem das pessoas, e tudo o que está relacionado a elas podem afetar a eficácia organizacional.

Segundo Schein (1983), a natureza das relações humanas, é o pressuposto que está relacionado com o comportamento das pessoas e suas relações interpessoais, e estão no terceiro nível dos seus estudos sobre a cultura organizacional. Contudo, é importante destacar ainda que a forma como as pessoas relacionam-se e comportam-se dentro da organização, são aspectos muito relevantes para a análise da cultura organizacional.

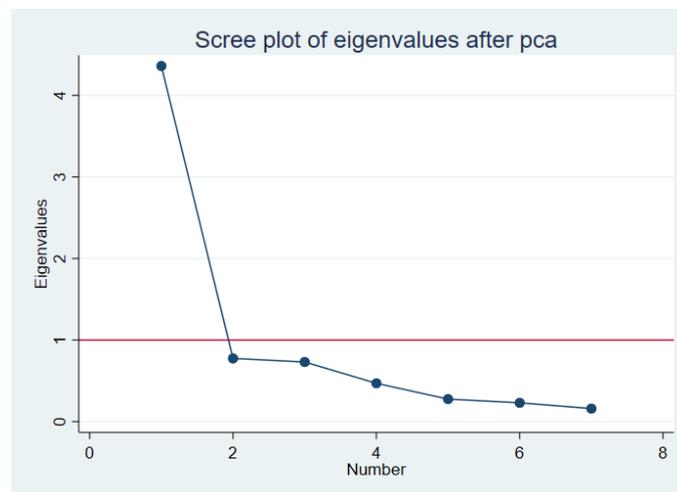
No gráfico seguinte, temos as componentes principais e a proporção da variância explicada em cada componente. De acordo com a Regra de Kaiser, é recomendado escolhermos o número de componentes principais retendo autovalores maiores que 1. Assim, segundo a referida regra, escolhemos apenas uma componente principal, a qual consegue explicar sozinha 62,30% da variância total dos dados.

Gráfico 5 – Proporção da variância explicada - Relações Humanas



Fonte: Stata versão 16

Gráfico 6 – Gráfico de autovalores após a PCA para Relações Humanas



Fonte: Stata versão 16

Observamos que na representação do Screeplot acima, é possível notar a evidência que apenas o autovalor de uma componente é superior a 1.

Após a rotação das componentes principais, retiramos aquelas que apresentaram valores menores que 0,30, cujas características podem ser observadas na tabela a seguir.

Tabela 14 – Rotação da componente com Varimax – Relações Humanas

Variável	Relações Humanas	Unexplained
Valores		0,62
Capacitação	0,3187	0,557
Reconhecimento	0,4377	0,1644
Características organização	0,4118	0,2604
Resolução de conflitos	0,3069	0,5894
Colaboração	0,4162	0,2445
Estímulo a confiança	0,4275	0,2031

Cap

Fonte: Elaborado pela autora

Diante disto e após rotacionarmos a componente 1, observamos que 6 variáveis se mantiveram, e com valores $>0,30$. Portanto, a componente 1 pode ser definido como sendo Desenvolvimento das Relações Humanas.

5.5 Análise da dimensão dos Objetivos Racionais

Para efeito da análise da dimensão dos objetivos racionais, utilizaremos 7 (sete) variáveis que serão: desempenho, clareza das metas, cumprimento das metas, grau de importância, incentivo ao planejamento estratégico, hierarquia e ferramentas.

Através da análise das correlações bivariadas, concluímos que é relevante avançarmos com a análise PCA para esse conjunto de variáveis.

Neste conjunto de variáveis, o valor calculado para o teste de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) foi de 0,866, indicando uma boa adequação da amostra (pois é maior que 0,6), indicando haver uma correlação interessante entre as variáveis trabalhadas, que é um dos pressupostos para se aplicar a PCA.

Tabela 15 – Correlação bivariada - Objetivos Racionais

Componente	Desempenho responsabilidade	Clareza das metas	Cumprimento das metas	Grau de importância	Incentivo planejamento estratégico	Hierarquia	Ferramentas
Desempenho responsabilidade	1						
Clareza das metas	0,6519	1					
Cumprimento das metas	0,6939	0,6092	1				
Grau de importância	0,4815	0,5115	0,4483	1			
Incentivo planejamento estratégico	0,5082	0,5845	0,4796	0,6665	1		
Hierarquia	0,3319	0,3942	0,4318	0,3871	0,5279	1	
Ferramentas	0,4453	0,4689	0,4146	0,5513	0,6823	0,4945	1

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da análise da tabela de correlações bivariadas acima pode-se ver resultados relevantes. Na correlação entre as variáveis cumprimento de metas e desempenho e responsabilidade, significa que quanto mais os funcionários cumprem as metas e objetivos estabelecidos para execução da gestão dos contratos, mais as tarefas estão ajustadas ao bom desempenho das mesmas.

Observamos também a correlação entre as variáveis ferramentas e incentivo ao planejamento estratégico, que demonstra quanto mais a organização disponibiliza as ferramentas necessárias para o desempenho eficiente das atividades da gestão de contratos, mais promove incentivo ao cumprimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico da organização.

Analisando a correlação entre as variáveis incentivo ao planejamento estratégico e grau de importância, temos que quanto mais a organização reconhece o grau de importância do processo de gestão de contratos, mais incentiva o cumprimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico institucional.

Temos ainda na correlação entre as variáveis clareza das metas e desempenho e responsabilidade, indicando que quanto mais clara for a relação entre as funções realizadas pelos servidores e as metas da organização, elas estarão mais ajustadas ao bom desempenho da gestão dos contratos. Ao passo que, na correlação entre as variáveis cumprimento e clareza das metas, traduz que a clareza proporciona maior cumprimento das metas e objetivos estabelecidos na gestão dos contratos.

Assim, é possível perceber que a maior incidência nas correlações bivariadas desta componente está relacionada com a produtividade e eficiência, bem como os objetivos organizacionais.

Estes resultados nos revelam que de acordo com a percepção dos servidores, estes demonstram que a maior participação dos envolvidos com o desempenho das tarefas, clareza e incentivo estão alinhadas ao cumprimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico.

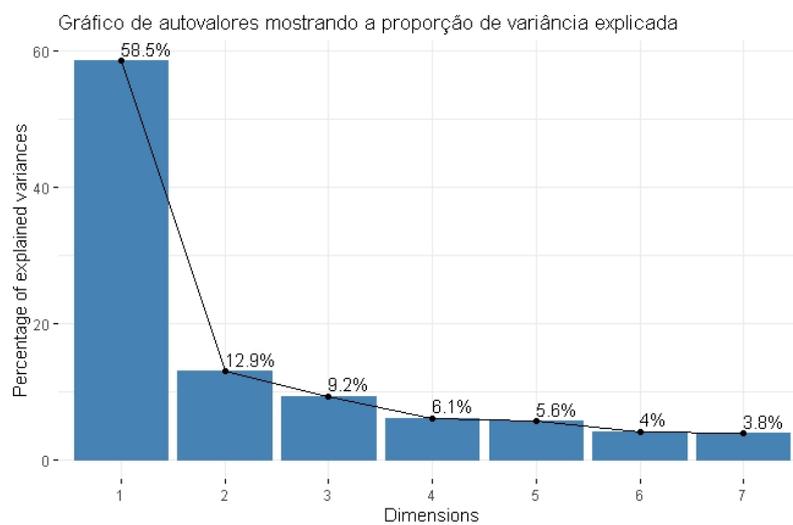
Corroborando com a pesquisa, e segundo Kinicki e Kreitner (2006), os autores nos dizem que os objetivos racionais são o critério de eficácia mais utilizado nas organizações, considerando que os resultados são comparados com as metas e objetivos definidos.

Relativamente à dimensão dos objetivos racionais, podemos afirmar que esta destaca a definição de objetivos, planejamento, avaliação e produtividade, e está ligada fortemente aos interesses organizacionais, sobrepondo-se sobre os interesses pessoais dos funcionários. Segundo Gomes (2018), o autor ressalta que é essencialmente delimitado como o grau de medida da eficácia organizacional, ou seja, uma organização é considerada eficaz, quando alcança os objetivos estabelecidos. Entretanto esta abordagem distingue que o desempenho pode sofrer influência dos ambientes externos e internos.

Assim, podemos dizer que o modelo desenvolvido por esta pesquisa demonstra estar enquadrado ao que foi adaptado por Pounder (2002), e ao Modelo dos Valores Competitivos de Quinn e Rohrbaugh (1983), permitindo avaliar a cultura a partir desses valores compartilhados.

No gráfico seguinte, temos as componentes principais e a proporção da variância explicada em cada componente. Da mesma forma como analisamos anteriormente, e conforme nos diz a Regra de Kaiser, no que se refere à recomendação para escolhermos o número de componentes principais retendo autovalores maiores que 1, temos uma componente principal, a qual consegue explicar sozinha 58,47% da variância total dos dados.

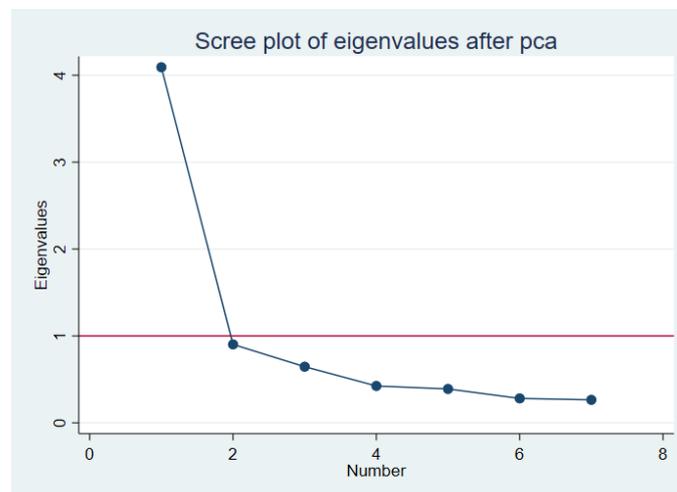
Gráfico 7 – Proporção da variância explicada - Objetivos Racionais



Fonte: Stata versão 16

Observamos que na representação do Screeplot acima, é possível notar que apenas o autovalor de uma componente é superior a 1.

Gráfico 8 – Gráfico de autovalores após a PCA para Objetivos Racionais



Fonte: Stata versão 16

Após a rotação das componentes principais, retiramos aquelas que apresentaram valores menores que 0,30, cujas características podem ser observadas na tabela a seguir.

Tabela 16 – Rotação das componentes com Varimax – Objetivos Racionais

Variável	Objetivos Racionais	Unexplained
Desempenho responsabilidade	0,3826	0,401
Clareza das metas	0,3932	0,3672
Cumprimento das metas	0,3772	0,4178
Grau de importância	0,3756	0,4225
Incentivo planejamento estratégico	0,4143	0,2976
Hierarquia	0,3215	0,5769
Ferramentas	0,375	0,4243

Fonte: Elaborado pela autora

Diante disto e após rotacionarmos a componente 1, observamos que 6 variáveis se mantiveram, e com valores >0,30. Portanto, a componente 1 pode ser definido como sendo Objetivos Racionais.

5.6 Análise da dimensão do processo de Gestão dos Contratos

Para a análise da dimensão gestão de contratos, utilizaremos 6 (seis) variáveis neste tópico, que são: percepção, eficiência, objetivos alcançados, desempenho, autoridade delegada e resultados.

Através da análise das correlações bivariadas, concluímos que é relevante avançarmos com a análise PCA para esse conjunto de variáveis.

Neste conjunto de variáveis, o valor calculado para o teste de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) foi de 0,869, indicando uma boa adequação da amostra (pois é maior que 0,6), indicando haver uma correlação interessante entre as variáveis trabalhadas, que é um dos pressupostos para se aplicar a PCA.

Tabela 17 – Correlação bivariada - Gestão de Contratos

Componente	Percepção da importância	Eficiência	Objetivos alcançados	Desempenho	Autoridade delegada	Resultados
Percepção da importância	1					
Eficiência	0,6882	1				
Objetivos alcançados	0,6624	0,8144	1			
Desempenho	0,5494	0,6670	0,6830	1		
Autoridade delegada	0,6166	0,6186	0,6618	0,5783	1	
Resultados	0,4540	0,6426	0,6131	0,6247	0,6671	1

Fonte: Elaborado pela autora.

Para melhor adequação da análise, tendo em vista que os valores das correlações desta dimensão foram, na sua maioria, superiores a 0,600, vamos adotar as cinco correlações com valores mais altos, com o intuito de viabilizar a observação.

Conforme os dados dispostos na tabela de correlações bivariadas acima, verifica-se vários resultados relevantes, tais como a correlação entre as variáveis objetivos alcançados e eficiência na gestão dos contratos, que significa que quanto mais os objetivos da gestão de contratos são alcançados, mais eficiente é considerado.

Destacamos ainda, a correlação entre as variáveis percepção da importância e eficiência na gestão dos contratos, que traduz que quanto mais o processo de gestão de contratos é percebido como importante pelos servidores que atuam na sua execução, mais ele é considerado eficiente.

Observando a correlação entre as variáveis objetivos alcançados e desempenho na gestão dos contratos, nos diz que quanto mais o desempenho dos funcionários está ajustado aos resultados esperados, mais os objetivos da gestão de contratos são alcançados.

Na correlação entre as variáveis resultados e autoridade delegada, traduz que quanto mais o servidor contribui para a eficácia da gestão dos contratos, a partir da autoridade delegada a ele, mais bons resultados serão alcançados.

E na correlação entre as variáveis desempenho e eficiência na gestão dos contratos, revela que, quanto mais ajustado o desempenho do servidor estiver aos resultados esperados, mais eficiente será o processo de gestão dos contratos.

Assim, e diante das demais correlações analisadas, podemos entender que esta dimensão está amplamente correlacionada, principalmente no que se refere a percepção quanto a eficiência, alcance dos objetivos e resultados do processo de gestão dos contratos.

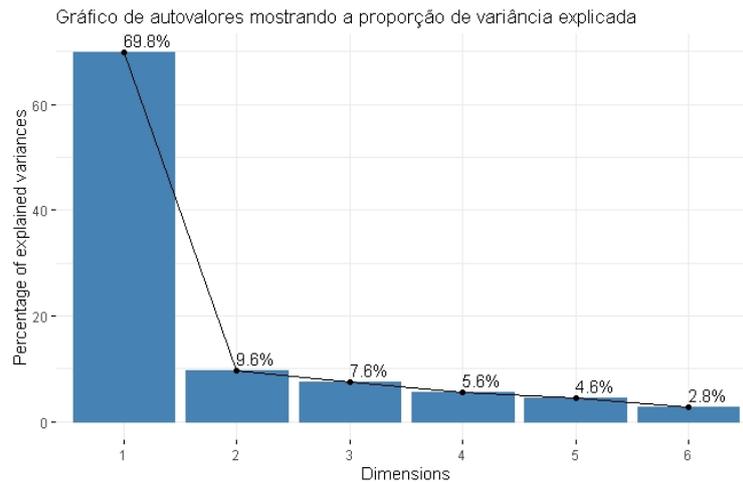
Isto nos leva a crer que existe um maior alinhamento entre o desempenho do servidor com esforço para atingir os objetivos estabelecidos para execução do processo de gestão dos contratos, bem como melhores resultados, garantindo assim a eficiência do mesmo.

Aliado ao estudo, e conforme as pesquisas de Campbel, et al, (1993), o desempenho refere-se a uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que colaboram para o alcance de objetivos relevantes da organização.

Desta feita, observamos que análise dos dados relativos a esta dimensão apresentam resultados significativos, que nos levam a perceber que a maioria dos servidores inquiridos tem o compromisso com o bom desempenho das suas atividades, e procuram estar alinhados aos objetivos e metas estabelecidos para a consecução da gestão dos contratos.

No gráfico seguinte, temos as componentes principais e a proporção da variância explicada em cada componente. Da mesma forma como analisamos anteriormente, e conforme nos diz a Regra de Kaiser, no que se refere à recomendação para escolhermos o número de componentes principais retendo autovalores maiores que 1, temos uma componente principal, a qual consegue explicar sozinha 68,83% da variância total dos dados.

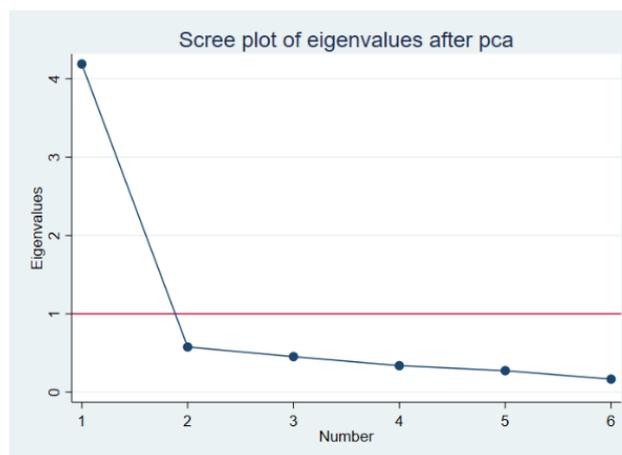
Gráfico 9 – Proporção da variância explicada - Gestão de Contratos



Fonte: Stata versão 16

Observamos que na representação do Screeplot acima, é possível notar que apenas o autovalor de uma componente é superior a 1.

Gráfico 10 – Gráfico de autovalores após a PCA para Gestão de Contratos



Fonte: Stata versão 16

Após a rotação das componentes principais, retiramos aquelas que apresentaram valores menores que 0,30, cujas características podem ser observadas na tabela a seguir.

Tabela 18 – Rotação das componentes com Varimax – Gestão de Contratos

Variável	Gestão dos Contratos	Unexplained
Percepção da importância	0,3861	0,3755
Eficiência	0,4344	0,2095
Objetivos alcançados	0,435	0,2073
Desempenho	0,3997	0,3308
Autoridade delegada	0,4029	0,3200
Resultados	0,3886	0,3673

Fonte: Elaborado pela autora

Diante disto e após rotacionarmos a componente 1, observamos que 6 variáveis se mantiveram, e com valores $>0,30$. Portanto, a componente 1 pode ser definido como sendo Processo de Gestão de Contratos.

5.7 Validação do modelo conceitual

O modelo conceitual proposto no presente estudo, tem como objetivo antecipar as hipóteses encontradas a partir da pergunta de investigação, através de toda a revisão de literatura e observação das diversas teorias estudadas. Procura ainda, explicar a relação existente entre as variáveis elencadas, com o intuito de revelar se os resultados confirmam ou não as hipóteses apresentadas.

Assim, conforme já explícito, a pergunta de partida desta pesquisa tenciona saber que elementos da cultura organizacional influenciam a gestão dos contratos administrativos no TJPA. A hipótese central é:

H: A cultura organizacional influencia o desempenho do processo de gestão dos contratos administrativos.

A hipótese central nos permite avaliar positivamente, se há uma relação entre a cultura organizacional e o desempenho da gestão dos contratos administrativos. Observando a análise das correlações, nota-se que há indícios positivos desta afirmação, porém esta hipótese não tem a capacidade de explicar a variância do comportamento do conceito.

Para realizar o teste das hipóteses, identificar e explicar a influência que variável independente exerce sobre a dependente, é utilizada a análise da regressão linear simples e múltipla. Como a dimensão da amostra apresentou-se superior a 30, assumiu-se uma distribuição normal (Pestana e Gageiro, 2005). O objetivo é encontrar um modelo de regressão com coeficientes que se apresentem simultaneamente relevantes, pois a partir disto teremos um modelo considerado muito bom, e que explicará a variação na variável dependente y (gestão de contratos).

Foram utilizadas 27 variáveis selecionadas pela PCA, de acordo com as quatro dimensões do estudo, onde conseguimos diminuir para 25, considerando a redução da dimensionalidade dos dados. As duas variáveis suprimidas, subculturas e valores, não foram consideradas estatisticamente significativas.

Assim, após realizarmos as rotações Varimax em cada uma das dimensões, selecionamos as variáveis de cada componente para a análise de regressão, a qual auxiliará a responder, quais são os elementos da cultura organizacional que mais influenciam no desempenho do processo de gestão de contratos administrativos. Desta feita, temos o resumo das variáveis da dimensão do processo interno em componente, para uso de regressão:

Tabela 19 – Resumo das variáveis para regressão – Processo Interno

Variáveis	Processo Interno	Rótulo dado na regressão
Envolvimento	Componente 1 da PCA formado por essas variáveis	Processo Interno
Estabilidade e eficiência		
Monitoramento		
Transparência das informações		
Compartilhamento		
Confiança no trabalho prévio		

Fonte: Elaborado pela autora

Para as Relações Humanas, segue o resumo das variáveis em componente para uso de regressão:

Tabela 20 – Rotação das variáveis para regressão – Relações Humanas

Variáveis	Relações Humanas	Rótulo dado na regressão
Capacitação	Componente 1 da PCA formado por essas variáveis	Relações Humanas
Reconhecimento		
Características da organização		
Resolução de conflitos		
Colaboração		
Estímulo a confiança		

Fonte: Elaborado pela autora

Para os Objetivos Racionais, segue o resumo das variáveis em componente para uso de regressão:

Tabela 21 – Resumo das variáveis para regressão – Objetivos Racionais

Variáveis	Objetivos Racionais	Rótulo dado na regressão
Desempenho	Componente 1 da PCA formado por essas variáveis	Objetivos Racionais
Clareza das metas		
Cumprimento das metas		
Grau de importância		
Incentivo planejamento estratégico		
Hierarquia		
Ferramentas		

Fonte: Elaborado pela autora

Na dimensão dos Gestão de Contratos , segue o resumo das variáveis em componente para uso de regressão:

Tabela 22 – Resumo das variáveis para regressão – Gestão de Contratos

Variáveis	Gestão dos Contratos	Rótulo dado na regressão
Percepção	Componente 1 da PCA formado por essas variáveis	Gestão de Contratos
Eficiência		
Objetivos alcançados		
Desempenho		
Autoridade delegada		
Resultados		

Fonte: Elaborado pela autora

Regressão Linear Simples

A partir das dimensões em estudo, passaremos a análise de regressão simples, na qual verificamos, individualmente se cada uma das dimensões explicam a gestão de contratos. Em seguida, na regressão linear múltipla, verificamos a influência conjunta das dimensões na gestão de contratos.

É importante sublinhar que a regressão linear é usada para calcular e estimar uma equação para o valor esperado da variável dependente y , quando a variável independente x apresentar certos valores. Para isso utilizaremos a equação a seguir, onde y é a gestão de contratos (variável dependente) e x é a suposta variável explicativa, a variável independente:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X$$

Sendo assim, temos os seguintes modelos:

- *Processo interno: Gestão_Contratos_dim = $\beta_0 + \beta_1(\text{Processo_interno_dim})$*
- *Relações Humanas: Gestão_Contratos_dim = $\beta_0 + \beta_1(\text{Relações_humanas_dim})$*
- *Objetivos Racionais: Gestão_Contratos_dim = $\beta_0 + \beta_1(\text{Objetivos_racionais_dim})$*

Tabela 23 – Teste dos Modelos – Regressão Simples

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Variáveis	Gestão de Contratos	Gestão de Contratos	Gestão de Contratos
Processo Interno	0,6614*** 0,0902		
Relações Humanas		0,70992*** 0,0649	
Objetivos Racionais			0,69525*** 0,0849
Constant	1,3686*** 0,3219	1,4835*** 0,2178	1,09371*** 0,3124
Observations	95	95	95
R-squared	0,3945	0,5767	0,3963
F	53,77	119,83	67,07
Robust standard errors in parentheses *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1			

Fonte: Elaborado a partir das informações extraídas do *software* Stata versão 16.

Neste sentido, e a partir da análise da regressão linear simples, considerando apenas uma variável independente para tentar explicar a variável dependente, para o processo interno, observamos que o coeficiente desta variável é estatisticamente significativo ao nível de 99% de confiança para a equação. No entanto, observando o valor de R^2 , é possível perceber que este não é tão alto, correspondendo a 0,3945.

Assim, e diante destas informações, verificamos que o ajuste do modelo proposto não é tão bom, pois 39,45% da variação dos dados pode ser explicada pela variável independente processo interno. No entanto, a referida variável ainda demonstra a capacidade de explicar sua influência na gestão de contratos. Se o grau de concordância do processo interno aumentar 1 unidade, a gestão de contratos será 0,6614 unidades de concordância maior. Em outras palavras, podemos dizer que quanto maior for a concordância na gestão de contratos, mais os servidores concordam com os processos internos.

No entanto ao analisar os dados apresentados sobre a variável das relações humanas, observamos que são estatisticamente significativas para a gestão de contratos, ao nível de 1% de significância. Além disso, obtivemos um valor de R^2 mais elevado, de 57,67% para o ajuste do modelo.

É possível verificar ainda que, a cada unidade a mais de grau de concordância dos servidores, maior tendência às relações humanas entre os mesmos. O que nos levar a compreender que estão positivamente relacionados, indicando que o desenvolvimento das relações humanas se inclina a gerar progresso na gestão de contratos.

Ao analisarmos esta situação, temos em conta que é de grande relevância, do ponto de vista da instituição, uma vez que, ao investir em pessoas e no seu desenvolvimento, proporcionará melhoria para a gestão dos contratos administrativos.

Assim, se o grau de concordância das relações humanas aumentar 1 unidade, a gestão de contratos será 0,71 unidades de concordância maior. Pois o coeficiente das relações humanas e o intercepto são significativamente diferentes de zero (p -valor $< 0,05$), e o intervalo de confiança não contém o zero.

No que confere aos objetivos racionais, observamos que para a regressão linear simples, apresentou significância. No entanto, o resultado é semelhante ao da variável processo interno. Embora dados relativos aos objetivos racionais apresentem significância, a qualidade do ajuste nos mostra que essa variável explica pouco a gestão de contratos ($R^2 = 39,63\%$).

Além disso, para os objetivos racionais, uma unidade a mais de concordância dos servidores, está associado a um aumento de 0,6952 na concordância da gestão dos contratos.

Em síntese, a partir da análise individual das dimensões, a regressão linear simples (processo interno, relações humanas e objetivos racionais), as variáveis independentes foram importantes e significantes para explicar a gestão de contratos.

Regressão Linear Múltipla

A partir das análises anteriores, e considerando os dados obtidos, passaremos a análise da regressão múltipla, e para tanto adicionamos mais variáveis independentes x :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_j X_j$$

Objetivando verificar qual é a influência de processo interno, relações humanas e objetivos racionais na gestão dos contratos, adotamos os seguinte modelos para análise da regressão múltipla:

$$\text{Modelo 1: } \textit{Gestão_Contratos_dim} = \beta_0 + \beta_1(\textit{Processo_interno_dim}) + \beta_2(\textit{Relações_humanas_dim}) + \beta_3(\textit{Objetivos_racionais_dim})$$

$$\text{Modelo 2: } \textit{Gestão_Contratos_dim} = \beta_0 + \beta_1(\textit{Processo_interno_dim}) + \beta_2(\textit{Relações_humanas_dim}) + \beta_3(\textit{Objetivos_racionais_dim}) + \beta_4(\textit{Gênero})$$

$$\text{Modelo 3: } \textit{Gestão_Contratos_dim} = \beta_0 + \beta_1(\textit{Processo_interno_dim}) + \beta_2(\textit{Relações_humanas_dim}) + \beta_3(\textit{Objetivos_racionais_dim}) + \beta_4(\textit{tempo_serviço})$$

Ao testamos um modelo de regressão linear, em que a variável dependente y é a variável Gestão de Contratos e as possíveis variáveis explicativas (independentes) Processo Interno, Relações Humanas e Objetivos Racionais, obtivemos o seguinte resultado:

Tabela 24 – Modelos de regressão linear múltipla

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Variáveis	Gestão de Contratos	Gestão de Contratos	Gestão de Contratos
Processo Interno	0,0762	0,0857	0,0931
	0,1235	0,1161	0,1176
Relações Humanas	0,5877***	0,6011***	0,5856***
	0,1233	0,1082	0,1070
Objetivos Racionais	0,1119	0,0911	0,1040
	0,1317	0,1033	0,1033
gênero	-	0,0272	-
	-	0,1161	-
tempo_serviço	-	-	-0,2476**
	-	-	0,0953
Constant	1,1833***	1,1474***	1,847972***
	0,3256	0,3790	0,4044
Observations	95	95	95
R-squared	0,5867	0,5873	0,5961
F	43,51	30,68	31,54

Robust standard errors in parentheses *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Fonte: Elaborado a partir das informações extraídas do *software* Stata versão 16

Analisando a tabela acima, verificamos que a mesma apresenta um teste F, calculado automaticamente pelo *software*, cuja finalidade deste teste estatístico é verificar a significância geral dos coeficientes da equação de regressão, de tal forma que a hipótese nula (também conhecida por H_0) diz que todos os coeficientes em suas variáveis independentes são iguais a zero. O referido teste F, faz a análise da seguinte hipótese

$$H_0: \beta_0 = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$$

versus a hipótese alternativa (logicamente contrária ao H_0)

$$H_1: \beta_0 \neq 0 \text{ ou } \beta_1 \neq 0 \text{ ou } \beta_2 \neq 0 \text{ ou } \beta_3 \neq 0$$

Observando as informações acima, vemos que estão sintetizados os três modelos testados, em uma única tabela, considerando as variáveis Processo Interno, Relações Humanas, Objetivos Racionais, em relação a variável Gestão de Contratos, comparando ainda com as variáveis gênero e tempo de serviço. Importa destacar que a variável cargo de trabalho também foi testada, no entanto não apresentou nenhuma significância, por isso não foi considerada.

Analisando os dados apresentados, podemos observar que apenas a variável Relações Humanas foi estatisticamente significativa para explicar a gestão de contratos.

Modelo 1:

A análise do modelo 1, considerou a relação entre as variáveis Processo Interno, Relações Humanas e Objetivos Racionais, e nos mostrou que para uma unidade a mais de concordância na gestão dos contratos, é esperado um aumento nas relações humanas dos funcionários de 0,5877, mantendo as demais variáveis constantes. Cumpre destacar ainda que, as demais variáveis, para este modelo, não apresentaram resultados estatisticamente significativos para a sua adequação.

Isto posto, entendemos que, quanto melhor as relações humanas se demonstrarem dentro do ambiente institucional, melhor será o desempenho das pessoas no processo de gestão dos contratos.

Modelo 2

Apresentamos o Modelo 2, que considerou as variáveis Processo Interno, Relações Humanas, Objetivos Racionais, e adicionalmente, a variável gênero. Observamos que a regressão considerou o uso de uma variável adicional (gênero) - se o sexo é feminino ou masculino. É importante destacar que, quando a variável gênero foi incluída, não apresentou alteração nos coeficientes das outras variáveis, de maneira relevante. Sendo assim, dizemos que, ser do sexo feminino ou masculino, não interfere na gestão de contratos, uma vez que esta variável não foi relevante o suficiente para entrar no modelo conceitual ora proposto.

Modelo 3

O terceiro modelo levou em consideração o modelo conceitual inicial com o acréscimo da variável 'tempo de serviço', com intuito de avaliarmos o seu efeito.

Após a análise deste modelo, é possível perceber que o 'tempo de serviço' no TJPA é uma variável demográfica considerada importante, de modo que ela foi estatisticamente significativa ao nível de 5%. A magnitude da relação entre a gestão dos contratos e o tempo de serviço demonstra-se negativa, revelando que são inversamente proporcionais. Quando aumentamos o tempo de serviço, reduzimos a concordância com a gestão dos contratos. Por outro lado, quando aumentamos a satisfação com a gestão de contratos em uma unidade (aumentamos a concordância), diminuímos o tempo de serviço dos funcionários em 0,2476 e mantendo as demais variáveis constantes. Em outras palavras, pode-se dizer que: quando há o aumento do tempo de serviço, existe menos concordância com a gestão dos contratos, e o desempenho é menor. Entretanto, quanto mais jovens os servidores na instituição, mais a gestão de contratos é considerada relevante.

Diante de todo o exposto percebemos que, quando testamos a influência das variáveis demográficas, verificamos que as variáveis sexo e cargo não demonstraram significância estatísticas suficientes para explicar a gestão de contratos. Em contrapartida a variável tempo de serviço na instituição demonstrou-se ser estatisticamente significativa para o modelo (Modelo 3). Além disso, cabe ressaltar que a mesma apresentou um comportamento de magnitude negativa, ou seja, observamos que quanto mais de tempo de serviço na instituição, demonstra estar associado a uma diminuição da concordância da gestão de contratos. Ou seja, podemos perceber que os servidores mais jovens demonstram mais disponibilidade colaborar mais com o processo.

Análise das Hipóteses

Hipótese 1: Os processos internos influenciam a gestão dos contratos administrativos.

Ao analisarmos os dados apresentados a partir das regressões simples e múltipla, podemos observar que a variável processos internos apresentou relevância significativa, quando verificada de forma individual (via regressão linear simples), demonstrando uma certa capacidade de explicar a influência na gestão dos contratos. O grau de ajuste do modelo foi $R^2=0,3945$, o que é considerado relativamente baixo e pouco explicativo para a gestão dos contratos. No entanto, a partir da análise dos modelos conceituais propostos (via regressão linear múltipla), a referida dimensão não demonstrou um percentual significativo estatisticamente, o que evidencia uma associação não muito expressiva com a variável dependente. Portanto, baseado nos dados apresentados, entendemos que a dimensão dos processos internos não confirma a hipótese.

Hipótese 2: O desenvolvimento das relações humanas influencia a gestão dos contratos administrativos.

A partir da análise das informações apresentadas, podemos verificar que a variável relações humanas foi estatisticamente significante, tanto nas observações da regressão simples quanto na regressão múltipla, aplicada aos 3 modelos.

Assim, pode-se dizer, que existem evidências estatísticas que nos permitem afirmar que as relações humanas, é um preditor que influencia positivamente a cultura organizacional na gestão dos contratos administrativos.

Hipótese 3: Os objetivos racionais influenciam a gestão dos contratos administrativos.

Ao observamos os dados sobre a variável objetivos racionais, estes demonstram que estatisticamente apresentam relevância similar à variável processos internos, quando analisado individualmente, a partir da regressão simples, pois verificamos um grau de ajuste do modelo de $R^2=0,3963$. Porém, as informações consignadas na regressão múltipla, a partir da observação dos três modelos propostos, nos revelam que a referida variável não apresentou resultados estatisticamente significativos, que justifiquem a expressiva influência da gestão dos contratos administrativos. Portanto, a análise dos dados atesta que a dimensão dos objetivos racionais não confirma a hipótese.

Capítulo 6. Considerações Gerais

6.1 Discussão dos Resultados

O Tribunal de Justiça do Estado do Pará é um órgão da administração pública que tem como missão a realização da justiça por meio da prestação jurisdicional, com o intuito de fortalecer o Estado Democrático de Direito. É um órgão do Poder Judiciário da esfera estadual e é formado por bases tradicionais e formais. Embora seja uma instituição com traços conservadores, o TJPA vem procurando se adequar às constantes mudanças. Porém quando a cultura é formada a partir de fundamentos antigos, torna-se uma tarefa árdua acompanhar tais mudanças, uma vez que isto implica, em algumas circunstâncias, confrontar antigos padrões culturais, designados por delineamentos patrimoniais e burocráticos que se perpetuaram com o passar dos anos.

Esta pesquisa teve como objetivo procurar identificar que os elementos da cultura organizacional exercem influência na gestão dos contratos administrativos. Neste sentido, procurou-se medi-la a partir da análise das dimensões do processo interno, do desenvolvimento das relações humanas e os objetivos racionais, aliadas à dimensão da gestão dos contratos.

Para isto foi adotado uma estruturação do trabalho pautada na revisão de literatura, para que subsidiasse a elaboração do modelo conceitual e a construção de questionário para efetivar a recolha de dados.

A partir de uma metodologia essencialmente quantitativa, procurou-se identificar a percepção dos servidores envolvidos no processo de gestão dos contratos administrativos, acerca de cada uma das dimensões da cultura organizacional e da dimensão da gestão dos contratos. Em seguida, diante dos resultados obtidos, foi possível realizar os testes das hipóteses levantadas, por meio do tratamento dos dados estatísticos baseados nas correlações e regressões.

No sentido das dimensões da cultura organizacional, o desenvolvimento das relações humanas é a dimensão com maior representatividade, no que se refere ao contributo à influência da cultura organizacional na gestão dos contratos. A partir da análise das correlações, os dados nos revelam que de acordo com a percepção dos servidores envolvidos no processo, os fatores relativos ao estímulo, desenvolvimento, reconhecimento e o incentivo ao trabalho em equipe, são os mais expressivos e geram influência no comportamento e atitudes em relação a execução das suas tarefas, nomeadamente à gestão dos contratos.

O estudo das regressões para esta dimensão apresentou dados estatisticamente significantes, que explicam que as relações humanas representam os fatores da cultura organizacional que mais influenciam a gestão dos contratos administrativos, no âmbito do TJPA.

Em segundo lugar, analisamos as correlações da dimensão do processo interno, que apresentou, quanto a percepção dos inquiridos, estarem voltadas às questões relativas a estabilidade, controle e gestão da informação. Assim é possível compreender que nesta dimensão devemos considerar que tais quesitos estão em evidência e podem exercer certa influência na execução do processo de gestão dos contratos, a partir da análise individual do modelo. Porém, a referida dimensão não demonstrou significância estatística em relação aos modelos adotados na regressão linear múltipla.

Neste contexto e conforme já explicito acima, a subcultura apresentou comportamento adverso às demais variáveis, pois não demonstrou correlações significativas com as outras, o que nos leva a considerar a possibilidade de estar divergindo do grupo de variáveis.

E por fim, a análise das correlações da dimensão dos objetivos racionais, nos indicam que de acordo com o entendimento dos respondentes, os itens que conferem à clareza das metas, alcance de objetivos e resultados, estão positivamente correlacionados.

Além disto, foi possível verificar que a dimensão de objetivos racionais influencia na gestão dos contratos quando analisada de forma individual, comparando com a dimensão da gestão dos contratos. Contudo, ao analisarmos esta dimensão, conjuntamente com as demais, não foi possível encontrar relevância estatisticamente suficiente para explicar a gestão de contratos.

Um ponto importante que merece atenção está relacionado a variável tempo de serviço, que demonstrou destaque na aplicação do modelo 3 da regressão múltipla, uma vez que nos revelou que, quanto mais antigo o servidor é na instituição, menor é o seu desempenho na gestão dos contratos, ao passo que, quanto mais jovem, mais eficiente é o seu desempenho.

6.2 Limitações e Recomendações para Investigações Futuras.

O estudo apresentou algumas limitações. Segundo Smith et al (2007), toda pesquisa demonstra uma certa limitação. O que podemos identificar de mais relevante é o fato do campo de pesquisa ter sido restrito apenas ao TJPA. No entanto, se fosse possível estendê-lo a outros tribunais e a outros órgãos públicos, poderiam ser obtidos dados mais abrangentes, que permitiriam uma análise comparativa. Com tal ampliação da investigação, seria possível enriquecer a avaliação quanto a percepção e os aspectos influenciadores, no desenvolvimento da execução do processo de gestão dos contratos, das outras instituições, e assim procurar adotar medidas para melhorá-lo.

Aliado a isto, para a realização deste estudo contamos com outra dificuldade, relativamente ao que se refere ao acesso aos servidores do TJPA, considerando a distância geográfica do local da investigação, tendo em conta que o contato estabelecido foi apenas através de e-mail.

Somando-se a isto, o estudo foi realizado a partir da observação de um único processo. A investigação deu-se a partir do fluxo de atividades de uma área do setor público, por tanto uma amostra não aleatória. Assim, temos que, os resultados necessitam ser observados com cuidado, considerando que foram analisadas as opiniões dos servidores envolvidos no processo e que atuam em situações estratégicas diversas, tais como os fiscais, gestores e demais indivíduos que executam alguma etapa do processo. Isto nos leva pensar que pode influenciar a confiabilidade dos resultados e restringir até certo ponto, a generalidade dos resultados.

Outro ponto a ser considerado é no que se refere a variável subcultura. No desenvolvimento da análise das correlações, observamos que ela destoava das demais variáveis, obtendo valores inferiores em relação às demais, o que nos leva a pensar que esta variável não faz parte da dimensão processo interno, por isso ficou à margem das correlações bivariadas. Diante disto, percebemos uma oportunidade de procurar entender melhor o papel da subcultura na organização.

A pesquisa realizada deixou pistas para futuras investigações com esta temática, podendo esta visão ser estendida para outros órgãos, colaborando assim, para a abertura de novas conclusões e comparações entre resultados, com o intuito de promover a melhoria contínua, acompanhando as melhores práticas e a globalização.

Considerando que o estudo esta voltado para a análise de um único processo, que é a gestão dos contratos administrativos, e baseado nos resultados alcançados, é possível ir mais a fundo, tentar perceber de que forma os elementos mais relevantes da cultura, que podem ser aperfeiçoados e qual o impacto da incidência deles em termos de custos e como podem ser melhorados.

6.3 Conclusões

A partir do objetivo inicial desta pesquisa, foi possível analisar três dimensões importantes da cultura organizacional que exercem influência na gestão dos contratos administrativos. Dessa análise permitiu-se comprovar que há uma dimensão que de fato demonstra ser mais significativa.

Assim, foi possível realizar a validação hipótese 2, que afirma que as relações humanas exercem influência na gestão dos contratos administrativos.

É importante destacar que a dimensão que trata do processo interno e a dimensão dos objetivos racionais apresentam significância, mas não são suficientes para comprovar se as hipóteses exercem influência ao ponto de determinar o comportamento da variável dependente.

Diante de todo exposto, dizemos que a hipótese 1, que trata dos processos internos, não pode ser confirmada, assim como a hipótese 3 que trata dos objetivos racionais, considerando que ambas não apresentam dados estatisticamente significantes.

No entanto, a hipótese 2, apresenta evidências estatísticas que permitem confirmar que a dimensão das relações humanas é um preditor que influencia a gestão dos contratos administrativos, no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

Capítulo 7. Referências Bibliográficas

- Aktouf, O. (1994). *O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas*. In: Chanlat, Jean-François (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, v. 2. p. 39-79
- Alberton, L. & Beuren, I. (2003). *A formação comportamental de auditores contábeis independentes: um estudo multicaso*. RECADM, 1(2), p. 1-24.
- Almeida, Leandro S. & Teresa Freire. 2008. *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. 5.ª Ed. Braga: Psiquilibrios Edições.
- Andreasi, D. Pirâmide das Necessidades de Maslow. *Jovem Administrador*, [S.l.], 2011. Disponível em: <http://jovemadministrador.com.br/consumismo-x-piramide-de-maslow-uma-outra-visao-da-teoria/>. Acesso em: 01/11/2019.
- Araújo, Joaquim Filipe. 2012. *“Os Conceitos como Blocos Integrantes das Teorias e Elementos Básicos do Método Científico”*. In *Metodologia para a Investigação Social*. Hugo Consciência Silvestre e Joaquim Filipe Araújo, org. Lisboa: Escolar Editora.
- Altschuld, J. e Zheng, H. (1995). *“Assessing the Effectiveness of Research Organization: An examination of Multiple Approaches”*, *Evaluation Review*, 19 (2), 197-218.
- Barale, Rômulo Ferreira, & Santos, Benedito Rodrigues dos. (2017). *Cultura organizacional: revisão sistemática da literatura*. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(2), 129-136. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2017.2.12854>
- Barrett, R. (2014). *The values-Driven Organization; Unleashing Human Potential for Performance and Profit*. Edição 2. Editor Routledge.
- Bedran Júnior, P. & Oliveira, J. (2009). *Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional*. In: *V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade*. Rio de Janeiro–Brasil.
- Bendassolli, P. (2017). *Desempenho no trabalho: Revisão da literatura*. *Psicologia Argumento*, 30(68). doi:<http://dx.doi.org/10.7213/psicol.argument.5895>.
- Bergamini, C. W. (2008). *Motivação nas Organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Bergue, Sandro Trescastro. (2010). *Cultura e mudança organizacional*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC.
- Borges, Ricardo C. de O.; Borges, V. B.; Borges, F. C. de M. (2008). *O panorama de estudos acadêmicos em cultura organizacional no século xxi: um levantamento nos anais dos enanpads*. In: *V ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*. Anais... Belo Horizonte: 2008.
- Boudon, Raymond. (1989). *Os métodos em sociologia*. São Paulo: Ática.
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2011). *Rules and red tape: A prism for public administration theory and research*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- BPM CBOK. (2014). *Guia para o Gerenciamento de Processo de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento*. Abmp Cbok, V3.0. Disponível em: <http://c.ymcdn.com/sites/www.abmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guid_e_Portuguese.pdf>
- Brasil. Presidência da República. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras

- providências. Brasília, 21 jun. 1993.
- Brown, Andrew. (1995). *Organizational Culture*, 2nd edition, Prentice-Hall Harlow England, London, New York, pp. 226.
- Caldas, R. C. S. G.; Diz, J. B. M.; Silva, A. D. F.. (2019). *Governança e as Novas Tecnologias: A sustentabilidade na Gestão Administrativa do Poder Judiciário*. Revista Jurídica, [S.l.], v. 1, n. 54, p. 364 - 394, Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/3314/371371806>>.
- Cameron, K. (1980). Critical questions in assessing organizational effectiveness. *Organizational dynamics*, 4(2), 66-80.
- Cameron, K. (1984). *The Effectiveness, Research in Organizational Behavior*, 6, p. 276.
- Cameron, K. S.; e Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass. (DOI:/10.2966/scip.030206.170).
- Camões, P. J. (2012). "O design de investigação." In Silvestre, H. C. e Araújo, J.F. (Coords.), *Metodologia para investigação social*. (pp. 103-120). Lisboa: Editora Escolar.
- Campbell, John, P. (1977). *On the Nature of Organizational Effectiveness*. "In Paul Gooman and Johannes M. Pennings (eds), *New Perspectives on Organizational Effectiveness* San Francisco: Jossey-Bass
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). "A theory of performance". In E. Schmitt & W. C. Borman (Ed.). *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Carvalho, C., Ronchi, C. (2005). *Cultura Organizacional. Teoria e pesquisa*. Rio de Janeiro: Fundo de Pesquisa.
- Carvalho, C. M. S. (2007). Organizações, actores envolvidos e partes interessadas: Determinantes da saliência dos stakeholders e sua relação com o desempenho organizacional. Coimbra: Carla Carvalho. Dissertação de Doutoramento apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciência da Educação. Universidade de Coimbra.
- Carvalho, Liza Fachin de. (2015). *Análise da cultura organizacional no gerenciamento de projetos*. 168 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Processos e Gestão de Operações) - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Chaudhary, P. (2016). Organisational culture and cross culture differences in organisational practices: A critical review of literature. *Global Journal of Multidisciplinary studies*, 5 (10), 7-23.
- Chester Barnard (1968: 240), *The Functions of the Executive*, Harvard University, Cambridge, pp. 240.
- Coutinho, Clara Maria Gil Fernandes Pereira, (2018). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas. Teoria e Prática*. 2.ª Ed. Coimbra: Almedina.
- Cronbach, Lee. (1951). "Coefficient alpha and the internal structure of tests". *Psychometrika* , 16, 297-37. [Disponível na internet em <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02310555>].
- Cruz, Ivane Carneiro da, Topa, Marcos Aurélio (2009). *Análise multivariada como ferramenta de gerenciamento de fornecedores visando um relacionamento com vantagem competitiva*. Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- Cunha, Bruno Santos. (2011). *A administração pública e a nova Súmula n. 331 do TST: a questão da fiscalização e a culpa in vigilando*. Revista doTRT6, p. 90.
- Daft, L., R., e Langel, H., R., (1986), Organizational Information Recruitments, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32, pp. 554-571.

- Deal, T., Kennedy, A. (1982) *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporative Life*, Massachussets: Adissom-Wesbey.
- Dooren, W.V., Bouckaert, G. e Halligan, J. (2015). *Performance Management in the Public Sector*. Londres. Second edition. Routledge.
- Dubinskas, F. A. (1988). *Making time: Ethnographies of high-technology organizations*. Philadelphia: Temple University Press.
- Emmanuel, O. (2017). *Understanding Organisational Culture and Organisational Performance: Are they two sides of the same coin?* Journal of Management Studies, 9(1), 12-21.
- Etzioni Amitai. (1960). Two approaches to organizational analyses: a critique and a suggestion – Administrative Science Quat., 5, pp. 245.
- Etzioni Amitai. (1975). *A comparative Complex Organizations*, Revised and Enlarged Edition, pp. 109-120.
- Falcão Junior, M. A. G.; Santos, R. N. M. (2016). *A gestão de processos na análise das atividades de seleções públicas simplificadas: estudo de caso em uma prefeitura*. Revista Navus, v. 6, n. 2, p. 06 – 19, 2016. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/324/278>>.
- Fernandes, A. (2005). *Problemática da Eficácia Organizacional*, Revista dos Técnicos Oficiais de Contas,63 (6).
- Fernandes, A. (2006). *Paradigmas da Eficácia Organizacional*, Revista Português e Brasileira de Gestão, 5 (3).
- Ferreira, J., Neves, J. e Caetano, A. (2001). *Psicossociologia das Organizações*, McGraw-Hill.
- Fernandes, B.H.; Fleury, M.T.; Mills, J. (2006). *Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional*. Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v.46, n.4, p.48-65.
- Firestone, M., J. (2001). *Key Issues in Knowledge Management*, Journal of KMCI, 1(3), p.5.
- Fleury, M. T. L., Fisher, R. M. (1989). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Fraga, A.B, Silva, F.L, Hongyu, K., Santos, D.D.S, Murphy, T.W, Lopes, F.B. (2015). *Multivariate analysis to evaluate genetic groups and productiontraits of crossbred Holstein x Zebu cows*. Trop Anim Prod.
- Friedlander e Picle. (1968). Component of Effectiveness In Small Organization, *Administrative Science Quarterly*, 13, pp.289-304.
- Furtado, Madeline Rocha; Vieira, Antonieta Pereira. (2006). *Gestão de Contratos Administrativos: importância do artigo 67 da Lei n° 8.666/ 93*. Fórum de Contratação e Gestão Pública – FCGP, Belo Horizonte, ano 5, n. 50, fev. 2006. Disponível em: <<http://www.bidforum.com.br/bid/PDI0006.aspx?pdicntd=33945>>.
- Galbraith R, Jay R. (1979). An Information Process View, in John F Vega and John N. Yanouzas. 1979, *The Dynamic of Organizations Theory: Gaining a Macro Perspective*, West Publishing Company, St. Paul pp.100.
- Givani, T. A. de L.; Argoud, A. R. T. T. (2015). *Gerenciamento de processos de negócio em biblioteca pública*. Rev. Digit.Bibliotecon. Cienc. Inf. Campinas, SP, v. 13, n. 3, p. 526-545. Disponível em: <<https://periodicus.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8635782/8226>>.
- Gomes, R. (2018). *O Impacto Da Cultura Organizacional Na Eficácia Das Organizações Públicas Em Timor-Leste*. Tese de Doutorado. Universidade do Minho.

- Goodman, P.S. and J.M. Wilderom. (1996). *Organizational Effectiveness = Corporate Performance: Why and How Two Research Traditions need to be Merged*, Faculty of economics and Business Administration Tilburg University.
- Gonçalves, J. F. T. (2016). *Padronização de procedimentos: um estudo de caso em uma coordenadoria de trabalho de curso de graduação*. Arequipa-Perú.
- Guio, L. M. P. A. (2006). *Padronização das rotinas administrativas rumo à certificação de qualidade: o caso Rochaz Indústria e Comércio Ltda*. Monografia (Secretariado Executivo Trilíngue). Viçosa– MG: Universidade Federal de Viçosa.
- Hair, J, Anderson, R., Tatham, R. e Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis. Upper Sadle River*. NJ: Prentice Hall.
- Hair Jr.,J.F (2005). *Multivariate Data Análisis*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hayes, B. E. (2001). *Medindo a Satisfação do Cliente: Desenvolvimento e Uso de Questionários*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Heinrich, CJ. (2002). *Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness*. Public Administration Review, 62: 712-725.doi:10.1111 / 1540-6210.00253.
- Henri, Jean- Francois. (2004). *Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bringin the Gap*, Doctoral Dissertation at HEC Montreal.Université Laval Québec City, Canada G1K 7P4, pp. viii.
- Hill, M.; Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Hofstede, G. H. Neuijen, B.; Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). *Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases*. Administrative Science Quarterly, N° 35, p. 286-316.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: software of the mind*. London, McGraw- Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture ´s Consequence- Comparing values, behaviors, institutions and organization across Nation*, 2nd ed. London: Sage Publication p.9.
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3rd ed.). New York: McGraw-Hill. For translations see www.geerthofstede.nl and “our books”.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). *Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model*. Journal of Business Research, 67 (8), 1609-1621.
- Hsieh, S.C. (2010). *Literature Review on Global Leadership Competency*. The Journal of Human Resource and Adult Learning, 6 (2).
- Ilggen, D. R., & Hollenbeck, J. (1991). “The structure of work: job design and roles”. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 165-208). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Jogulu, U. (2010). *Culturally-linked leadership styles*. Leadership & Organization, Development Journal, 31 (8), 705-719.
- Kalliath, T., Bluedorn, A. e Gillespie, D. (1999). *A Confirmatory Factor Analysis of the Competing Values Instrument*, Educational & Psychological Measurement, 59 (1).

- Katz, Daniel e Khan, Robert L. (1987), *Psicologia social das organizações*. 3ed. São Paulo: Atlas. Cap. 2: Organização e o conceito de sistema, p. 30-45.
- Kinicki, Angelo, Kreitner, Robert. (2006). *Organizational Behavior Second Edition*. McGraw-Hill.
- Kluckhohn, Clyde, (1951). *The study of Culture em: The Policy Sciences*, eds. Lehner, D. & Lassuell D.D., Stanford: Stanford University Press.
- Kluckhohn, F. R. (1965). *Orientações da Valor Dominantes e Variantes*. In Kluckhohn, Clyde, Murray, I.I. Schneider, M. *Personalidade: na natureza, na sociedade, e na cultura*. Belo Horizonte Itatiaia, 1.
- Lewis, R. (2014). *When Cultures Collide, Leading Across Cultures*. Boston, MA: Nicholas Brealey International.
- Lusthaus, Charles et al. (2002). *Organizational Assessment, Inter-American Development Bank Washington, D.C and International Development Research Center, Ottawa Canada*.
- Martins, E. and Terblanche, F. (2003), *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. European Journal of Innovation Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 64-74.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations – Three perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Martin, J. (2002), *Organizational culture: mapping the terrain*. London: Sage.
- Masood, S. A., Dani, S. S.; Burns, N. D.; Backhouse, C. J. (2006). *Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective*. *Journal of Engineering Manufacture*, London, 220 (6), 941-949.
- Maslow, A. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Matthews, J.R. (2011). *Assessing Organizational Effectiveness: The Role of Performance Measures*. *Library Quarterly*, 81(1), 83-110.
- Mayo, E. (1993). *The human Problems of an Industrial Civilization*, MacMillan.
- Maximiano A. C. A. (2007). *Introdução à Administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- McGregor (1960). *The Human Side the Enterprise*, McGraw-Hill.
- Meirelles, Hely Lopes et al. (1990). *Direito Administrativo Brasileiro*. 23 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais.
- Mendes, S. M. (2012). “Teorias, hipóteses e a revisão de literatura.” In Silvestre, H. C. e Araújo, J.F. (Coords.), *Metodologia para investigação social*. (pp. 79-102). Lisboa: Editora Escolar.
- Mieke, Audenaert, Adeliem Decramer, Bert George, Bram Verschuere & Thomas Van Waeyenberg (2019). *When employee performance management affects individual innovation in public organizations: the role of consistency and LMX*, *The International Journal of Human Resource Management*, 30:5, 815-834, DOI: [10.1080/09585192.2016.1239220](https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239220).
- Miles, R. H. (1980). *Macro Organizational Behavior*. California: Goodyear.
- Mingotti, S.A. (2005). *Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma Abordagem Aplicada*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mohr, Lawrence. (1982). *Explaining Organizational Behavior*, Jossey Bass Publisher, San Francisco, pp. 220.
- Moreira, António Carrizo. (2007). *Comparing the principal components analysis to the CATPCA in the passenger's satisfaction evaluation of a passenger air carrier*. *Investigação Operacional*, 27(2), 165-178.
- Moroco, J. (2003) *Análise Estatística. Com Utilização do SPSS*, Lisboa: Sílabo.

- Moreira Neto, Diogo de Figueiredo. (2008). *Quatro paradigmas do direito administrativo pós-moderno: legitimidade; finalidade; eficiência e resultado*. Belo Horizonte: Fórum.
- Moreira Neto, Diogo de Figueiredo. (2014). *Curso de direito administrativo: parte introdutória, parte geral e parte especial*. – 16. ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Forense.
- Morgan, Gareth. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Mustafa, G., Ilyas, M., & Rehman, A. (2016). *Do the Employees' Job Satisfaction interferes organizational Culture and Affective Commitment Relationship: Test of Bootstrap Mediation*. Journal of Applied Environmental, Biological Sciences, 6 (50), 125-133
- Natarajan, G., e Shekhar, S. (2001). *Knowledge Management*, McGraw-Hill International Edition, pp. 18-19.
- Nhema, Alfred G. (2015). *Relevance of Classical Management Theories to Modern Public Administration: A Review*. Journal of Public Administration and Governance, Vol 5 No 3. <https://doi.org/10.52296/Jpag.V5i.8337>.
- Neves, J., Caetano, A. E Carvalho, J.M. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Copyright by Escolar Editora
- Ogbonna, E. e Harris, L. (2000). *Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies*. The International Journal of Human Resource Management, London, 11 (4), 766-788.
- Oliveira, F. M. P. (2008). *A importância do fator de remuneração na motivação humana para o trabalho*. 56 f. Conclusão de curso (Especialização em Administração Judiciária) – Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008
- Pandey, S. K., & Garnett, J. L. (2006). *Exploring public sector communication performance: Testing a model and drawing implications*. Public Administration Review, 66, 37-51.
- Pandey, S. K., & Scott, P. G. (2002). *Red tape: A review and assessment of concepts and measures*. Journal of Public Administration Research and Theory, 12, 553-580.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. New York: Free Press.
- Pereira Júnior, Jessé Torres. (2007). *Gestão dos contratos administrativos: a figura do gestor contratual*. *Boletim de Licitações e Contratos – BLC*, jan. 2008. Palestra. Proferida no Painel das Jornadas de Estudos NDJ de Direito Administrativo, 31 de agosto de 2007, São Paulo.
- Pereira Júnior, Jessé Torres. Dotti, Marinês Restelatto. (2012). *Da responsabilidade de agentes públicos e privados nos processos administrativos de licitação e contratação*. São Paulo: Editora NDJ, p. 262.
- Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Peters, B. Guy. (1996). *The Future of Governing: Four Emerging Models*, University of Press of Kansas, Kansas.
- Peters.T. e Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper e Grow.
- Pettigrew, A. M. (1979). *On studying organizational culture*. Administrative Science Quarterly. v. 24, n. 4, p. 570-581.
- Pires, J. C. S.; Macêdo, K. B. (2006). *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105.

- Pool, Steven. (2000). *The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture*. Leadership & Organization Development Journal, 21 (8), 373.
- Porter, L., Steers, R., & Mowday, R. (1974). *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians*. Journal of Applied Psychology, 59(5), 603-9.
- Pounder, J. (2001). *New Leadership and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship*, Leadership and Organization Development Journal, 22 (6).
- Pounder, J. (2002). *Public Accountability in Honkong Higher Education: Human Resource Management Implications of Assessing Organizational Effectiveness*, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 15, n°. 6.
- Quinn, R.E. & J. Rohrbaugh (1983). *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational analysis*. Management Science, 29, 363-377.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rezvani, M., Ghods, M. A., Farid, H., & Salehi, S. (2013). Identifying the Impact of Organizational Culture on Knowledge Management, 18(5), 708–716. <http://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.18.5.11756>
- Robbins, S.P. (1990). *Organization Theory, Structure, Design and Application*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Robbins, S.P. (2005). *Comportamento Organizacional*, Brasil, São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- Rocco Júnior, A. J.(2013). *A comunicação interna e a construção da cultura organizacional em equipes esportivas vencedoras: O caso do FC Barcelona*. ORGANICOM – ANO 10 – n.19 – 2°. – P. 97.
- Rosenbloom, David, H. e Kravchuk, Robert, (2005). *Public Administration: Understanding Management, Politics and Law in the Public Sector* 6th ed. Boston: McGraw-Hill
- Sackman, S. A. (2011). Culture and performance. In N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (2nd edn., pp. 188-224). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Salvino, M. R.; Ferreira, S. R.(2009). *A terceirização de serviços na Administração Pública e Responsabilidade Trabalhista*. Revista Novatio Iuris, v. 2, n. 3, p. 119-145.
- Saraiva, L. A. S. (2002). *Cultura organizacional em ambiente burocrático*. Revista de Administração Contemporânea, 6(1), 187-207. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552002000100011>.
- Savegnago, R.P, Caetano, S.L, Ramos, S.B, Nascimento, G.B, Schmidt, G. S, Ledur, M. C, Munari, D.P., (2011). *Estimates of genetic parameters, and cluster and principal components analyses of breeding values related to egg production traits in a White Leghorn population*, Poultry Science.
- Savoie, A. e Morin, E. (2001). *Développements Récents dans les Représentations de l'Efficacité Organisationnelle*, Psychologica, n°. 27.
- Schein, E. H. (1984). *Coming to a new awareness of organizational culture*. Sloan Management Review. v. 25, n. 2.
- Schein, Edgar. (1992). «*Back to the Future: Recapturing the OD Vision*», Advances in the Organization Development, 1, 13-26.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas.
- Scott, R. W. (1977). *Effectiveness of Organizational Effectiveness*, In P.S. Goodman and J.M. Pennings (eds) *New Perspective in Organizational Effectiveness*, San Fransisco, Jossey-Bass.

- Seashore, S.E. & E. Yuchtman. (1967). "Factorial Analysis of Organizational Performance." *Administrative Science Quarterly*, 12, 377-395.
- Silvestre, Hugo Consciência, Araújo, Joaquim Filipe, (2012). *Metodologia para Investigação Social*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sharma, S. (1996) *Applied Multivariate Techniques*. New York: Wiley.
- Shilbury, D., & Moore, K.A. (2006). *A study of organizational effectiveness for National Olympic Sporting Organizations*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.35 n°1, pp.5-38.
- Smith, Gareth; Alison Smith & Alison Clarke. (2007). *Evaluating service quality in universities: a service department perspective*. *Quality Assurance in Education*, 15(3): 334-351. [Disponível na internet em <https://doi.org/10.1108/09684880710773200>].
- Sonnentag, S.; Frese, M. (2002). *Performance concepts and performance theory*. In: *Sonnentag, S. (Org.). Psychological management of individual performance*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, p.03-25.
- Steers, R.M. (1975). "Problems in Measuring Organizational Effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, 10, 546-558.
- Sureshchandar, G., Rajendram, Chandrasekharan e Anantharaman, R. (2001). *A conceptual model for total quality management in service organizations*. *Total Quality Management*, 12 (3), 343-363.
- Tamayo, A. & Paschoal, T. (2003). *A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador*. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33-54.
- Tolfo, C.; Flora, F. D. (2016). *A gestão de processos de negócio como ferramenta de apoio na gestão da segurança da informação*. *Revista Geintec*, v. 6, n. 1, p. 2756-2770, 2016. Disponível em: <http://www.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/690/628>.
- Trompenaars, F. e Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture*. New York: Mc Graw-Hill.
- Tsai, Y. (2011). *Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction*. In: *Tsai BMC Health Services Research*. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3123547>.
- Valmorbidia, S., & Ensslin, L. (2016). *Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais*. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 13(28), 123-148. doi:<https://doi.org/10.5007/2175-8069.2016v13n28p123>.
- Van de Ven, A.; Ferry, D. (1980). *Measuring and Assessing Organizations*. New York: Wiley.
- Vasconcelos-Silva, A., Todorov, J., & Silva, R. (2012). *Cultura organizacional: a visão da análise do comportamento*. *Revista Brasileira De Terapia Comportamental E Cognitiva*, 14(2), 48-63. <https://doi.org/10.31505/rbtcc.v14i2.507>.
- Vieira, A. Luís. (2014). *Gestão de Contratos Administrativos*. *Revista de Contratos Públicos (RCP) – ano 3, n. 5, p. 9-32, mar./ago*. Belo Horizonte Editora Fórum.
- Vieira, E., & Vieira, M. (2003). *Estrutura Organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras*. *Revista De Administração Pública*, 37(4), 899 a 920. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6506>
- Wagner III, John A. & Hollenbeck, John R. (2004). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. South-Western College Publishers, USA.
- Weber, M. 1947. *The Theory of Social and Economic Organisation*. London: Oxford University Press.

- Wilderom, C. P. M., Glunk, U., & Maslowski, R. (2000). Organizational culture as a predictor of organizational performance. In N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, and M. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*, pp.194. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yuchtman, E., & Seashore, S. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32, 891-903.
- Zammuto, R. e O'Connor, E. (1992). *Gaining Advanced Manufacturing Technologies Benefits: The Roles of Organization Design and Culture*, *The Academy of Management Review*, 17 (4), 28-701.

Anexos

Anexo I – Tipos de Contratos administrativos celebrados no âmbito do TJPA

Tipos de contratos:

- **Doação de bens móveis inservíveis** às entidades, sem fins lucrativos, credenciadas junto ao TJPA.
- **Locação de Imóveis**, para o funcionamento das atividades do Judiciário.
- **Concessão de espaço**, para a utilização exclusiva de um bem de domínio do Tribunal, respeitando a sua específica destinação, bem como as condições avençadas com a Administração.
- **Termo de Permissão Remunerada de Uso**, facultando a um particular, a execução de serviços de interesse coletivo, ou o uso especial de bens públicos, a título remunerado.
- **Prestação de serviços:**
 - ✓ Sonorização
 - ✓ Jardinagem
 - ✓ Dedetização
 - ✓ Confecção de chaves e carimbos
 - ✓ Confecção de selos de segurança
 - ✓ Hospedagem
 - ✓ Estrutura para eventos
 - ✓ Manutenção dos serviços bancários
 - ✓ Manutenção preventiva e corretiva de equipamentos
 - ✓ Manutenção predial
 - ✓ Rastreamento e monitoramento eletrônico da frota veicular
 - ✓ Abastecimento de combustível para os veículos oficiais
 - ✓ Fornecimento de refeições e lanches para as sessões do Júri, Plenários e Plantões do Judiciário
 - ✓ Fornecimento de gás de cozinha
 - ✓ Fornecimento de água mineral
 - ✓ Realização de exames de DNA
- **Mão de Obra**
 - ✓ Serviços gerais, técnico operacional, copeiro, mensageiro
 - ✓ Vigilância armada
 - ✓ Motociclistas, motoristas e marinheiros fluviais
- **Aquisições**
 - ✓ Materiais de consumo de escritório, de engenharia
 - ✓ Insumos médicos
 - ✓ Medicamentos
 - ✓ Equipamentos
- **Serviço Tecnologia da Informação – TI**
 - ✓ Telefonia
 - ✓ Suporte técnico
 - ✓ Desenvolvimento de software
 - ✓ Circuito de comunicação de dados
 - ✓ Cursos e treinamentos
 - ✓ Licenças

Anexo II – Questionário aplicado junto aos servidores do TJPA

Questionário

Este questionário faz parte do projeto de pesquisa no âmbito do Mestrado em Administração Pública, promovida pela Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. O estudo tem como objetivo geral procurar entender como a cultura organizacional exerce influência no desempenho dos servidores públicos e perceber a relação no processo de gestão dos contratos, no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

A sua participação é muito importante para viabilizar a realização deste estudo. Para tanto, peço a sua atenção, para dispor de 5 a 10 minutos do seu tempo para o preenchimento das questões dispostas no questionário a seguir. Ressalto que suas respostas são anônimas e confidenciais.

Caso seja do seu interesse conhecer o resultado final deste estudo, por favor, envie um e-mail para o endereço eletrônico pg36369@alunos.uminho.pt. (Luciana Mello).

Total: 30 questões

Dados demográficos/Perfil do servidor (funcionário):

1. Qual o seu cargo?

- a) Auxiliar Judiciário
- b) Analista Judiciário
- c) Cargo Comissionado
- d) Técnico Operacional

2. Gênero

- a) Masculino
- b) Feminino
- c) Prefiro não responder

3. Quanto tempo de serviço você tem na instituição?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1-3 anos
- c) Mais de 3 anos

Considerando o **processo de gestão dos contratos administrativos** do TJPA, avalie de acordo com a sua opinião, o grau de importância de cada um dos pontos a seguir, de acordo escolhendo a opção que mais se adequa, conforme a seguinte escala:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Neutro / indiferente
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

Dimensão do Processo Interno		1	2	3	4	5
4	Os servidores estão envolvidos no desempenho das suas atividades de gestão dos contratos administrativos.					
5	A organização procura promover a estabilidade e a eficiência na gestão dos contratos administrativos.					
6	A organização adota procedimentos padronizados de monitoramento e controle da execução dos contratos administrativos.					
7	As informações necessárias para o monitoramento dos contratos administrativos são disponibilizadas a todos os envolvidos no processo.					
8	Os servidores envolvidos no processo de gestão de contratos compartilham as informações sobre o mesmo.					
9	Eu confio no trabalho prévio realizado pelos servidores que participam na gestão dos contratos.					
10	Cada unidade orgânica tem especificidades que dão origem a subculturas na organização.					
Dimensão do desenvolvimento das relações humanas		1	2	3	4	5
11	Os meus valores estão alinhados com os da organização.					
12	A organização promove a capacitação necessária para o desenvolvimento das atividades relativas a gestão dos contratos.					
13	A organização reconhece o esforço dos servidores na execução das tarefas relativas à gestão dos contratos.					
14	A organização tem como características dominantes a participação dos servidores no trabalho em equipe.					
15	A natureza dos relacionamentos interpessoais se concentra na resolução de conflitos.					
16	As relações dos servidores dentro da organização estão orientadas para a colaboração.					
17	A organização estimula a confiança e o desenvolvimento dos servidores.					
Dimensão dos objetivos racionais		1	2	3	4	5
18	As tarefas sob minha responsabilidade para a gestão dos contratos estão ajustadas ao bom desempenho das mesmas.					
19	Para mim, é clara a relação das funções que desempenho e as metas da organização.					
20	Estou cumprindo as metas e objetivos estabelecidos para execução da gestão dos contratos.					

21	O grau de importância do processo de gestão de contratos é reconhecido pela organização.					
22	A organização promove incentivo ao cumprimento das metas estabelecidas no Planejamento Estratégico da organização.					
23	A organização tem como características dominantes regras e regulamentos e funciona com base na hierarquia.					
24	A organização disponibiliza as ferramentas necessárias para o desempenho eficiente das atividades da gestão de contratos.					

O Processo de Gestão de Contratos		1	2	3	4	5
25	O processo de gestão de contratos é percebido como importante pelos servidores que atuam na sua execução					
26	O processo de gestão de contratos é eficiente.					
27	Os objetivos da gestão de contratos são alcançados.					
28	O meu desempenho está ajustado aos resultados esperados da gestão de contratos					
29	A autoridade delegada ao servidor contribui para a eficácia no desempenho da gestão dos contratos.					
30	Globalmente, considero que a gestão dos contratos produz bons resultados.					

Muito obrigada!

Com os melhores cumprimentos,

Luciana Machado Silveira Mello
Analista Judiciário
Secretaria de Administração
Coordenadoria de Convênios e Contratos