



ISSN 1980-5756 | DOI: 10.21171/ges.v18i50.3757  
v.18, n.50, p. 5561-5583 | Janeiro/Abril – 2024

Sistema Double Blind Review

**CLIMA, CULTURA E STAKEHOLDERS: PROPOSTA DE EIXOS  
PARA CAPACITAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**

**CLIMATE, CULTURE AND STAKEHOLDERS: PROPOSED AXES FOR  
PUBLIC SECTOR TRAINING**

**LEANDRA VILELA RODRIGUES CHAVES**

Universidade Federal de Goiás - UFG

Email: levila40@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1768-9994>

**ELISEU VIEIRA MACHADO JÚNIOR**

Universidade Federal de Goiás - UFG

Email: [eliseu@ufg.br](mailto:eliseu@ufg.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3829-2275>

**GUSTAVO HENRIQUE PETEAN**

Universidade Federal de Goiás - UFG

Email: [gustah@ufg.br](mailto:gustah@ufg.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1248-6418>

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi, a partir da identificação dos principais elementos organizacionais do clima e cultura, dos processos de capacitação e da Teoria do Stakeholder, identificar eixos para capacitação no setor público, utilizando como objeto o Poder Judiciário do Estado de Goiás. A importância da pesquisa está consubstanciada no fato de que há poucas referências de estudos, nos temas propostos, aplicados ao Poder Judiciário, bem como em razão de que a efetividade das ações de capacitação tem reflexos positivos na qualidade da prestação de serviços. Nesse sentido, a pesquisa mostrou-se original ao identificar as lacunas nos processos de capacitação do Judiciário e propor estratégias concretas. A grande maioria dos entrevistados demonstrou entender a importância das ações de capacitação de forma contínua como requisito essencial para uma boa prestação de serviços, evidenciando, portanto, a relevância dos eixos para a capacitação e, por conseguinte, impactando nos resultados organizacionais esperados.

**Palavras-Chave:** clima organizacional; cultura organizacional; teoria do stakeholder; processos de capacitação; poder judiciário do estado de goiás .

## ABSTRACT

The objective of this research was, from the identification of the main organizational elements of climate and culture, from the training processes and from the Stakeholder Theory, to identify axes for training in the public sector, by using the Judiciary of the State of Goiás as an object. The research importance is embodied in the fact that there are few references studies on the proposed themes, mainly applied to the Judiciary, also because the training actions effectiveness has a positive impact on the service quality. In this sense, the research was original in identifying the gaps in the Judiciary training processes and proposing concrete strategies. The vast majority of respondents demonstrated that they understood the importance of training actions on an ongoing basis as an essential requirement for good service delivery, thus highlighting the relevance of the axes for training and, consequently, impacting on the expected organizational results.

**Keywords:** organizational climate; organizational culture; stakeholder theory; training processes; judiciary of the state of goiás.

## 1 Introdução

As transformações mundiais ocorridas desde o século passado tiveram impactos significativos nas organizações, e, de consequência, em toda a sociedade, sob aspectos culturais, econômicos, sociais, técnicos e científicos (Chanlat, 1996). A complexidade das organizações alcança o setor público brasileiro, que buscou implantar, pela reforma administrativa promovida pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE (Bresser-Pereira, 2009; Fadul & Silva, 2008; Abrucio, 1998) conceitos da Nova Administração Pública (Paes de Paula, 2005). Esta mudança paradigmática estimulou a capacitação e aperfeiçoamento como principal recurso estratégico, tida como mecanismo de reposicionamento dos servidores, frente a uma sociedade com demandas crescentemente complexas (Pinto & Santos, 2009; Papsiene; Vaitkeciciene & Vicreciciene, 2021).

A formação dos servidores, de acordo com Amaral (2006), envolve aspectos relacionados à eficiência e aptidão para lidar com relações complexas e interdependentes, em um cenário de crescente escassez de recursos, tido a convergência da reforma estatal com a agenda neoliberal (Benini et al., 2020), tornando-se imprescindível a compreensão a respeito da cultura organizacional, que atua como um verdadeiro padrão coletivo que identifica os grupos, sua maneira de pensar e agir ao longo do tempo (Pires & Macêdo, 2006; Comes, Cavalcante & Toda, 2020). Também aspectos vinculados ao clima do organização, segundo Santos (2012) constitui-se outro importante elemento que contribui para a compreensão do universo organizacional.

Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa é, a partir de elementos do clima, da cultura e da teoria do stakeholder, apresentar eixos visando ao direcionamento de ações de capacitação, no contexto do setor público.

O objeto da pesquisa é o Poder Judiciário do Estado de Goiás – PJEG, haja vista a escassez de estudos a respeito desse Órgão e a relevância de se compreender os elementos mais importantes no contexto da Instituição a fim de nortear ações de capacitação específicas, de caráter contínuo, com impactos efetivos na melhoria da prestação de serviços públicos.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Clima Organizacional

A base dos estudos sobre clima organizacional, de acordo com Payne (2000), advém do experimento feito por Elton Mayo em 1927, pelo qual foram verificadas modificações significativas dos trabalhadores sob o ponto de vista emocional e comportamental, por meio de alterações físicas e sociais promovidas no ambiente de trabalho, a exemplo de fadiga, acidentes, turnover, redução do desempenho e da produtividade.

Segundo Nakata, Veloso, Fischer e Dutra (2009), é possível afirmar que o clima organizacional é formado pelos sentimentos positivos ou negativos, compartilhados em relação à organização e que influenciam o comportamento das pessoas e o ambiente de trabalho, repercutindo a longo prazo, inclusive no que diz respeito à tomada de decisão e outras questões estratégicas (Bento et al. (2022)).

É, por outro lado, um fenômeno duradouro, construído com base na experiência, multifacetado e compartilhado pelos membros da organização, tendo como principal objetivo orientar e regular o comportamento desses indivíduos, conforme padrões pré-estabelecidos pela própria organização, constituindo-se como verdadeiro “comportamento típico” da organização, em um certo período (Koys & Decotiis, 1991; Mattos, 2019).

No contexto público, de acordo com Santos (2012), com a implantação da gestão pela qualidade total, a Administração vem se preocupando em conhecer o clima organizacional, notadamente porque o ambiente da organização deve ser favorável ao maior nível de autonomia que é outorgado a seus agentes, surgindo a grande questão de como transformar um cenário essencialmente regulado pela burocracia em uma administração mais flexível, transparente e participativa, em que o servidor passa a ser o foco central das organizações (Mól et al., 2010).

Nesse sentido, as pessoas constituem o princípio essencial da dinâmica organizacional, conferindo vitalidade às atividades e processos, estando sua relevância muito além da mera participação no processo produtivo (Davel & Vergara, 2014; Guimarães & Gomes, 2020). Sob esse enfoque, o êxito de um organização irá depender da habilidade em gerenciar a motivação e a satisfação

dos recursos humanos, em especial a relação homem-trabalho, porque o ser humano é o verdadeiro diferencial das organizações (Silva, 2003).

No dizer de Souza (1978), a eficiência pode ser aumentada por meio da criação de um clima organizacional que atenda às necessidades de seus integrantes e, concomitantemente, direcione esse comportamento motivado para a efetivação dos objetivos organizacionais.

## 2.2 Cultura Organizacional

Conforme a perspectiva adotada, uma organização pode significar muitas coisas. Para Jones (2010) ela é compreendida como um instrumento utilizado pelas pessoas para coordenar suas ações e obter algo que desejam. Destacam as características comuns da maioria das organizações, definindo-as como entidades sociais coordenadas e estruturadas, guiadas por metas e conectadas ao ambiente externo (Sindakis et al., 2022).

A partir da concepção de Schein (1970), as organizações são vistas como sistemas abertos, em constante interação com o meio, dotadas de objetivos e funções múltiplas, integradas por muitos subsistemas que estão em interação dinâmica uns com os outros, em um ambiente dinâmico integrado por outros sistemas, o que implica em considerar as demandas e limitações impostas pelo meio e que acarretam certa dificuldade na delimitação das fronteiras de qualquer organização.

Por outro lado, definir organização implica, também, enxergar uma estrutura que vai muito além de organogramas e de um conjunto de cargos gerenciais, devendo ser concebida como um complexo sistema de inter-relações humanas que viabiliza aos seus membros a tomada de decisão (Simon, 1965). No dizer de Sandroni (1994), uma organização pode ser definida como um conjunto de relações de ordem estrutural que envolve direção, planejamento, operação e controle.

Interessante metáfora é apresentada por Spink (1991), que compara as organizações a uma espécie de baú, no qual os comportamentos podem ser observados, dissociados e conjuntamente, transformando-se, então, em algo concreto, com condutas próprias. Referida conceituação é um processo complexo, sendo o todo organizacional indispensável ao seu alcance, assim também como as partes contidas na estrutura da organização.

Na esteira de um desenvolvimento tecnológico sem precedentes na história, Bowditch e Buono (1992) destacam a complexidade dos ambientes organizacionais, colocando em dúvida as suposições básicas até então existentes. Como consequência, os modelos e a maneira de examinar as pessoas e as organizações também se tornaram mais complexos e dinâmicos, deslocando o foco inicial dos fatores físicos e estruturais para as relações humanas e impactando em toda o contexto de objetivos organizacionais dessa nova conjuntura (Cheng, Bai & Hu, 2022).

Em termos de evolução conceitual, somente por volta da segunda metade do século XX os estudos sobre cultura organizacional ganharam a formatação reconhecida hoje. As pesquisas iniciais, segundo Tomei (2008), tinham características mais descritivas e comparativas do que prescritivas e normativas, sendo que, atualmente, a conceituação do construto é vasta e diversificada.

Constitui-se, ainda, num conjunto de valores inegociáveis da organização (suposições), sedimentados pelo histórico de aprendizagem compartilhada que ao mesmo tempo em que é assumido como verdadeiro pelo grupo, também determina grande parte do comportamento desse mesmo grupo (Scrideli & Ueta, 2020). Esses valores compartilhados formarão um paradigma com as suposições primordiais que irão orientar o sistema, a exemplo de como atuam os genes na estrutura genética do DNA humano (Schein, 2009).

Segundo Mintzberg (2009), a cultura passa a ser a mente da organização, tendo em vista que é composta essencialmente da interpretação do mundo e é reflexo das atividades desenvolvidas pelos membros, ultrapassando a dimensão particular para se sustentar como fenômeno coletivo.

Envolve, ainda, elementos poderosos e invisíveis, com um grau considerável de inconsciência e, na concepção de Schein (2009), é para um grupo o que a personalidade ou caráter é para o indivíduo, uma vez que podemos ver comportamentos resultantes daqueles elementos, mas não visualizamos as forças internas que causam certos tipos de conduta. Em assim sendo, ao tempo em que a personalidade orienta e restringe a atitude das pessoas, a cultura opera da mesma maneira no comportamento dos membros de um grupo, por meio de normas compartilhadas e assimiladas por esse grupo (Souza & Moraes, 2021).

O estudo de Hogan e Coote (2014) identificou a existência de elementos internos da cultura de inovação que podem impulsionar seu desenvolvimento e incentivar a inovação no contexto organizacional, mediante o estímulo de novas ideias: sucesso; abertura e flexibilidade; comunicação interna; competência e profissionalismo; cooperação inter-funcional; responsabilidade, apreciação e assunção a risco.

Para Alvesson (2013), compreender a cultura organizacional é entender a vida da organização em toda a sua riqueza e variação, definindo-a como um sistema de significados e símbolos comuns, compartilhados no ambiente organizacional, a partir de elementos determinados pelos indivíduos, que fazem julgamentos e expressam suas crenças.

### 2.3 Capacitação

A capacitação, de acordo com Pacheco, Scofano e Beckert (2005), é uma forma de desenvolvimento pessoal e da organização em sua completude, e, no sentido literal da palavra, tem o efeito de tornar uma pessoa consciente de suas habilidades e potencialidades para desenvolver determinada atividade, num processo mais abrangente, interligando conhecimento à aprendizagem.

Pode ser compreendida, ainda, como o processo de aprendizagem em que fica explícito “para que”, “como”, “para quem” e “quando” fazer algo, demandando ações dos agentes além da reflexão sistêmica. Capacitar significa treinar o indivíduo para o enfrentamento de situações do cotidiano do trabalho, com ênfase na inovação, resolução de problemas e apresentação de alternativas visando à melhoria na prestação de serviços (Franco & Fusari, 1985).

Licório, Guimarães, Paula & Siena (2015) sustentam que a capacitação é essencial ao processo de conhecimento e aprendizagem, na medida em que tem como objetivo claro tornar o servidor capaz de desempenhar suas funções, agregando qualidade, desenvolvendo conhecimento, habilidade e atitudes.

A necessidade de adaptação às mudanças tecnológicas, sociais, além daquelas decorrentes das constantes reformas administrativas, externa o caráter de essencialidade do desenvolvimento contínuo dos servidores públicos, exigindo da Administração Pública moderna o investimento no aprimoramento dos servidores em

prol do alcance da inovação, eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos (Lacerda, 2013; Honorato & Guimarães, 2022).

Um processo de capacitação adequado, de acordo com Araújo (1982), se traduz em vantagem efetiva para as organizações, sendo observado ganho de qualidade, aumento de produtividade, clima organizacional mais saudável, redução do desperdício e do retrabalho, dentre outros aspectos. Especialmente na Administração Pública, observa-se resultados de melhoria em aspectos relacionados à eficiência, desempenho, motivação e autoconfiança dos servidores (Sapper & Coronel, 2016).

Para Moreira (2004), o desenvolvimento do potencial das pessoas no contexto da organização propicia maior desempenho, aceitação de maiores responsabilidades, aprendizado quanto ao convívio com instabilidades e adesão às novas tecnologias e formas de gestão, além de incrementar o comprometimento com os resultados organizacionais.

O foco na profissionalização dos servidores públicos não está restrito à formação, haja vista que o conhecimento precisa da prática para se tornar efetivo, e, além disso, para efeitos de consolidação, faz-se necessário que sejam considerados os relacionamentos estabelecidos no ambiente de trabalho (Franzoi, 2006).

Segundo Licório et al. (2015), a Administração Pública, em geral, deve priorizar o investimento em capacitação de forma a melhorar a qualidade de seus recursos humanos, ou seja, deve trabalhar continuamente o aprimoramento intelectual dos servidores, estimulando o senso crítico e satisfazendo o cliente-cidadão com atendimentos rápidos, eficientes e desburocratizados, o que tem impactos extremamente positivos na oferta de serviços de qualidade.

O estudo de Brito e outros (2013) destaca a percepção dos servidores de uma unidade hospitalar pública no sentido de ser a capacitação decisiva para a eficiência na prestação de serviços ante a necessidade de preparo para a diversidade e complexidade do ambiente da organização, visando ao desempenho satisfatório e que contribua para o sucesso organizacional.

A partir do senso de melhoria contínua, o servidor é estimulado a participar com iniciativas próprias que asseguram a continuidade e o aumento do desempenho. A capacidade de criar eficiência administrativa, de igual forma, facilita o desenvolvimento de processos na mesma direção, impactando na eficiência geral das organizações, por meio da busca permanente em descobrir maneiras novas de fazer melhor as coisas (Ulrich, 2000).

Nesse sentido, para Cavazotte, Moreno e Turano (2015), num ambiente marcado por uma cultura de aprendizagem contínua, observa-se mais oportunidades de desenvolvimento, desempenho e engajamento entre os membros da organização, que veem, nas empresas onde há maior ênfase na aprendizagem, maiores chances de crescimento.

Surge, vinculado à capacitação, o conceito de competência, que, segundo Fleury & Fleury (2001), não está limitada ao estoque de conhecimentos teóricos e empíricos que o indivíduo tem, nem tampouco encontra-se restrita a uma tarefa, podendo ser definida como uma ação responsável, que envolve a mobilização, integração e transferência de conhecimento, habilidades e recursos, aptos a agregar valor econômico à organização e, notadamente, valor social ao indivíduo. Isso significa dizer que a competência no nível da organização, em mesmo grau de importância, deve viabilizar o desenvolvimento das pessoas, por meio do aprimoramento das competências essenciais, impactando, consequentemente, no sucesso da organização.

Sob esse enfoque, para Krogh e Roos (1995), a competência organizacional tem raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos, sejam eles físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e relacionados aos recursos humanos, elementos que criam vantagem competitiva a uma determinada organização. Para Moura & Bittencourt (2006) a competência organizacional é um processo em permanente construção por meio das aprendizagens individuais e coletivas, prestando-se a enfrentar situações inesperadas, com a promoção de instâncias de aprendizagem.

As demandas atuais impostas às organizações quanto a ações relacionadas com a inovação e a mudança, sugerem novas formas de compreensão quanto ao aprendizado e o conhecimento que, de acordo com Bispo e Godoy (2012)

transcendem o que é ensinado nos livros e salas de aula, fazendo-se necessário entender como as pessoas aprendem umas com as outras no dia a dia de trabalho, além dos processos formais de aprendizagem.

Para Silva e Burger (2018), organizações que aprendem são orientadas à capacitação, à criação, aquisição e transferência de conhecimento, num ciclo contínuo de novos saberes, cuja complexidade se encontra no desenvolvimento cotidiano da aprendizagem no contexto da organização. Sob esse prisma, as organizações que têm o estímulo à aprendizagem como rotina, terão em seu corpo membros com diferencial, na medida em que conhecem sua organização e apropriam-se de objetivos e projetos coletivos, num processo de identificação com os propósitos individuais.

## 2.4 Teoria do Stakeholder

A teoria do stakeholder surge como contraposição à ideia até então prevalecente de que as empresas deveriam preocupar-se exclusivamente com o lucro, tendo nos acionistas o único grupo carente de atenção, permitindo-nos pensar, de acordo com Lopes (2015), num novo paradigma no contexto empresarial, a partir da compreensão da pluralidade de agentes envolvidos e de sua relevância na tomada de decisões.

De acordo com Miles (1980), faz-se necessária a distinção entre os elementos diretamente relevantes e aqueles que possuem pouca importância para a organização, influenciando-a apenas de forma indireta. Tal distinção se justifica, de acordo com Bowditch e Buono (1992), pela necessidade de se entender a relação das organizações com os diversos grupos afetados por suas ações, os chamados stakeholders, notadamente porque a natureza dessas relações varia conforme a intensidade, a duração e seu próprio significado.

A definição mais difundida na literatura para o termo stakeholder é a de R. Edward Freeman, no trabalho *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, publicado em 1984, cujo objetivo era fornecer aos empresários uma ferramenta para a compreensão dos interesses e dos desejos dos grupos envolvidos em determinada organização, além de viabilizar estrategicamente o gerenciamento das diversas percepções e interesses desses agentes (Freeman, 1984).

Para Clarkson (1995), os stakeholders são pessoas ou grupos que têm algum interesse ou direito nas atividades passadas, presentes e futuras da organização, ou, ainda, reivindicam a propriedade de um bem nesse contexto. Há duas classes de stakeholders: os primários, que são decisivos para a sobrevivência das organizações, e os secundários, que exercem influência apenas indiretamente.

Nesse sentido, o que realmente tem importância para a organização e gerará reflexos na longevidade e na perpetuação de seu modelo de sucesso, gerando satisfação de todos os grupos de stakeholders, implica em trazer todos como essenciais para viabilizar a melhoria do relacionamento entre negócios e sociedade e, efetivamente, conduzir a organização a durar mais (Machado Jr., 2009).

Segundo Clarkson (1995), o trabalho de Freeman trouxe sólida contribuição para construir modelos, teorias e estrutura a respeito dos stakeholders, a partir da concepção direcionada à classificação em primários e secundários. Stakeholders primários, com os mesmos interesses, reivindicações e direitos, a exemplo do que ocorre com os empregados e consumidores têm um alto nível de interdependência com a corporação. Os stakeholders secundários podem ser definidos como aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela organização, mas não são essenciais para a sua existência, a exemplo da mídia e outros grupos que tem a capacidade de mobilizar a opinião pública contra ou a favor de determinada ação da organização.

## 2.5 O Poder Judiciário

O Poder Judiciário tem por função precípua a atividade jurisdicional, que se caracteriza quando o Estado atua como substituto dos titulares dos interesses em conflito para, mediante critérios legais, estabelecer uma solução pacífica (Lenza, 2019). É integrado por diversos órgãos que representam os ramos e instâncias da justiça (Conselho Nacional de Justiça [CNJ], 2018).

O Poder Judiciário do Estado de Goiás - PJEG, do qual fazem parte o Tribunal de Justiça e os juízes de primeiro grau, é composto por 127 Comarcas e 416 unidades judiciais e, de acordo com dados do Auto Circunstanciado de Inspeção realizado no Órgão pela Corregedoria-Nacional de Justiça, entre 7 e 11 de maio do ano de 2018, haviam 420 magistrados em atividade, 385 no primeiro grau de jurisdição e 42 na

segunda instância, além de um corpo funcional integrado por 4218 servidores; 2936 funcionários terceirizados e 2368 estagiários (CNJ, 2018). Até 5 de fevereiro de 2020, segundo dados apurados junto à Corregedoria-Geral da Justiça, encontravam-se tramitando no Judiciário goiano 1.849.520 (um milhão, oitocentos e quarenta e nove mil, quinhentos e vinte) processos (Corregedoria, 2020).

Nesse contexto, a análise de aspectos relacionados ao clima da organização, nos termos delineados no presente estudo, contribui de forma decisiva para o diagnóstico institucional, haja vista que, sob o ponto de vista de Bergamini e Coda (1997), a pesquisa do clima se constitui numa forma de evolução das relações de trabalho, especialmente porque os próprios servidores, no caso da administração pública, são recrutados para avaliar diversos aspectos relacionados à atividade laboral.

Compreender o clima organizacional, portanto, passa a ser um processo extremamente valioso, o qual pressupõe o entendimento do comportamento e das atitudes das pessoas no ambiente de trabalho, especialmente porque a percepção dos empregados nem sempre guarda correspondência com aquela idealizada pelos dirigentes (Woodman & King, 1978; Thiago et al., 2022). Tal constatação, segundo Reichers e Schneider (1990), parte da ideia de que os empregados são guiados pela compreensão do dia a dia da execução das tarefas e não na fala da administração ou nas regras contidas em documentos oficiais.

Também sob o ponto de vista do entendimento do fenômeno organizacional, a análise da cultura se torna imprescindível. Chatman e Jehn (1994) sustentam que a cultura da organização estaria vinculada aos valores compartilhados, gerando uma identidade organizacional. Trompenaars (1993) entende a cultura como o resultado de uma interação social que pressupõe uma concepção comum do grupo para uma situação específica, numa verdadeira teia de significados.

Para Cameron e Quinn (2006), seria o reflexo da ideologia predominante que as pessoas carregam em suas mentes, transmitindo uma identificação para os empregados por meio de um guia não escrito e não verbalizado, de como se portar no ambiente organizacional, além de realçar a estabilidade do sistema social vivenciado por seus membros.

É no contexto desse Órgão que se desenvolve o presente estudo, cujo enfoque encontra-se voltado à definição de eixos para a capacitação, no contexto do setor público.

### 3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa, de acordo com Gil (2010), se caracteriza como sendo aplicada, ou seja, direcionada à aquisição de conhecimento voltado à aplicação de uma situação específica, com enfoque misto, ou seja, Quali-Quant. Quanto aos objetivos é classificada como descritiva e exploratória e, no que diz respeito aos procedimentos técnicos, se caracteriza como revisão documental e bibliográfica, além de um estudo de caso (Collis & Hussey, 2018).

Dessa forma, as etapas metodológicas adotadas estão assim organizadas:

(1) Pesquisa bibliográfica e documental – A pesquisa bibliográfica foi realizada em quatro temáticas, quais sejam: Cultura organizacional; Clima organizacional; Capacitação e Teoria do Stakeholder. A parte documental utilizou Decretos Judiciais do TJGO, Resoluções do CNJ e o Relatório de inspeção realizado pela Corregedoria Nacional de Justiça no PJEG. Esta etapa visou a fundamentação teórica da pesquisa, mostrando o atual estado da arte.

(2) Definição dos Eixos que basearam o instrumento de pesquisa – Foi feita uma síntese dos três primeiros campos do referencial teórico: Clima organizacional, Cultura organizacional e Capacitação. A partir deles foram catalogadas palavras-chaves que ilustravam as ideias principais de cada área, para, em seguida, ser feita uma intersecção entre os termos recorrentes nos três campos de pesquisa, tendo sido identificadas seis áreas, que constituíram a base teórica para a elaboração de um questionário: Motivação, Diferencial, Práticas organizacionais, Mudança organizacional, Desempenho e Eficiência.

(3) Definição dos Stakeholders – A população de pesquisa foi definida com embasamento na teoria do stakeholder, recaindo sobre os grupos de pessoas que tem uma relação direta da Instituição exercendo ou recebendo influência decorrente de sua atuação precípua, no caso, o exercício da jurisdição. São eles: os servidores; magistrados; usuários dos serviços do PJEG; Defensoria Pública; a Advocacia; os funcionários sem vínculo e os estagiários.

(4) Elaboração do instrumento de pesquisa – A elaboração do questionário foi constituída de duas etapas. A primeira delas preocupou-se em traçar o perfil dos entrevistados em quesitos como sexo, idade, tempo de serviço, remuneração e tipo de vínculo com a Instituição. A segunda teve como foco o diagnóstico institucional relacionado a aspectos do referencial teórico na área do clima e cultura organizacionais, além da capacitação. Foram formuladas 30 proposições fechadas com base nos 6 eixos previamente definidos, de acordo com a escala Likert. Contou, ainda, com duas perguntas abertas que versavam sobre (a) a indicação de duas áreas em que as ações de capacitação eram satisfatórias e (b) outras duas em que havia carência.

(5) Aplicação do Instrumento de pesquisa – a coleta de dados, exclusivamente *online*, abrangeu o período de 15 de janeiro de 2019 a 27 de fevereiro do mesmo ano, em que 360 pessoas foram contactadas e 165 enviaram respostas.

Resultados e discussão – o resultado permitiu traçar um perfil dos entrevistados, bem como definir os eixos para a capacitação, tendo sido possível, após a avaliação dos resultados, apontar áreas em que as ações de capacitação são tidas como satisfatórias e outras em que há carência daquelas ações, tendo sido agrupadas em quatro ramos, chamados de eixos para a capacitação: área judicial, gestão de pessoas, sistemas e técnicas administrativas, os quais serão detalhados na próxima seção.

#### 4 Apresentação e discussão dos resultados

A análise dos dados decorrentes da aplicação do instrumento de pesquisa permitiu traçar um perfil dos entrevistados, sendo eles, no PJEG, em sua maioria, representados conforme Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Perfil da maioria dos entrevistados

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| Sexo                                | Feminino  |
| Grupo preponderante de stakeholders | Servidores efetivos que exercem função por encargo de confiança – FEC |
| Faixa etária                        | Entre 31 e 40 anos  |
| Faixa salarial                      | Acima de R\$ 12.000,00  |
| Tempo de serviço                    | Acima de 15 anos  |
| Escolaridade                        | Especialização  |

**Fonte:** Elaborado pelos Autores (2023)

Após a análise de recorrência dos termos em cada uma das três primeiras áreas do referencial teórico, foram identificados os elementos mais referenciados na literatura, concomitantemente. Em seguida, visando também a basear o instrumento de pesquisa nos termos mais recorrentes, foi feita uma correspondência com os elementos citados em apenas dois ramos da pesquisa, simultaneamente, conforme ilustrado no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Correspondência entre os eixos estruturantes e as áreas correlatas

| <b>Eixos estruturantes<br/>Ocorrência nas 3<br/>áreas de pesquisa</b> | <b>Áreas correlatas<br/>Ocorrência em 2 áreas<br/>de pesquisa</b> |
|---|---|
| Motivação   | Comprometimento<br>Comportamento                                  |
| Diferencial   | Comprometimento<br>Inovação<br>Aprendizagem                       |
| Mudança organizacional  | Identidade<br>Comportamento<br>Conhecimento                       |
| Desempenho  | Aprendizagem<br>Gestão de Pessoas                                 |
| Eficiência  | Conhecimento<br>Aprendizagem<br>Relacionamentos                   |
| Práticas organizacionais  | Relacionamentos<br>Comportamento                                  |

**Fonte:** Elaborado pelos Autores (2023)

Na terceira etapa, com fundamento na Teoria do Stakeholder, foram detectados grupos que compuseram a população de pesquisa. São eles: os servidores do PJEG, os magistrados, os estagiários, os advogados, os defensores públicos, os usuários e os funcionários sem vínculo.

O diagnóstico feito a partir da aplicação do instrumento de pesquisa demonstrou, inicialmente, no eixo relativo à Motivação, o alto grau de comprometimento dos servidores, circunstância também demonstrada com a avaliação positiva quanto à percepção de valorização pela Instituição. De acordo com Bowditch e Buono (1992), referida circunstância traduz-se em uma excelente oportunidade dos dirigentes de elevar os níveis de eficiência e eficácia, haja vista que demonstra elevado grau de afetividade na avaliação pessoal de cada um dos

entrevistados.

No que diz respeito ao Diferencial da organização, a abordagem quanto à responsabilidade do desempenho individual e da equipe de trabalho para a melhoria organizacional, reforça a ideia do comprometimento dos servidores, demandando o investimento em ações da capacitação para aumentar esse potencial aqui evidenciado. No mesmo sentido, metade dos entrevistados entende que há uma ambiente favorável à inovação no PJEG e o mesmo percentual declarou que que o PJEG não acompanha satisfatoriamente as inovações tecnológicas, fator que ilustra a necessidade de avaliação mais aprofundada quanto a esse aspecto, haja vista a aparente contradição.

Tal constatação se coaduna com o entendimento de Hogan e Coote (2014), no sentido de que a cultura organizacional pode propiciar um ambiente favorável à inovação, mediante o estímulo de novas ideias, o que pode ser determinante na construção de uma identidade vinculada à inovatividade.

Na dimensão da Mudança Organizacional, o reconhecimento de que o comportamento e a postura têm impacto na harmonia do ambiente de trabalho e na imagem do PJEG, demonstra um senso de co-responsabilidade pela prestação de serviços, relacionada à eficiência.

Ainda nesse contexto, a grande maioria dos entrevistados demonstrou entender a relevância das ações de capacitação de forma contínua como requisito essencial à efetividade da atividade judicial. Essa visão está em consonância com o entendimento de Sapper e Coronel (2016), bem como foi evidenciada no estudo de Licório *et al.* (2015).

No mesmo sentido, há fortes evidências de que o foco na aprendizagem contínua tem reflexos positivos nos índices de eficiência, impactando na redução de custos relacionados ao desperdício e inabilidade nos processos (Cavazotte, Moreno, & Turano, 2015). Também é esse o entendimento de Pires e Macêdo (2006), para quem a aprendizagem contínua é um eficaz mecanismo de promoção do conhecimento e gera impactos positivos no incremento do capital humano.

No quarto eixo, relacionado à Eficiência, a abordagem voltou-se para a eficácia das ações de capacitação desenvolvidas no PJEG para o alcance dos

objetivos institucionais. Assim contextualizado, o resultado da pesquisa demonstra ser necessária uma avaliação mais aprofundada, haja vista a percepção negativa por parte dos entrevistados quanto a esse aspecto. O trabalho de Licório *et al.* (2015) evidencia que o investimento em capacitação constitui-se num mecanismo de alcance da eficiência, haja vista que um serviço de qualidade pressupõe a qualificação do capital intelectual.

Do quinto eixo estruturante, das Práticas Organizacionais, são extraídos dados importantes da percepção dos entrevistados quanto à comunicação (Miyashita & Carvalho Cristaldo, 2022), pela Administração, das prioridades a serem desenvolvidas no contexto do trabalho, reforçando um elo de confiança que aumenta a possibilidade de êxito na execução das ações institucionais.

Com relação ao Desempenho, o destaque é para o quesito da gestão de pessoas, em que grande parte dos entrevistados indicou a ausência de utilização de critérios técnicos para definir o quantitativo de servidores por unidade de trabalho e para a identificação de perfis profissionais com a finalidade de ocupar cargos de chefia. Nesse sentido, o estudo de Sapper e Coronel (2016), corrobora que a capacitação no âmbito da Administração Pública gera ganho em aspectos relacionados à eficiência, desempenho, motivação e autoconfiança dos servidores.

A propósito, o estudo de Brito e outros (2013) e Moreira (2004), evidenciou o grande impacto da capacitação enquanto ferramenta voltada à melhoria do desempenho profissional individual e organizacional.

Após a avaliação e ponderação dos resultados do instrumento de pesquisa no que diz respeito às perguntas abertas sobre a suficiência e a carência das ações de capacitação, foram identificadas quatro grandes áreas, chamadas de eixos para a capacitação, nas quais foi possível agregar as ações referidas pelos entrevistados, sendo algumas delas representadas conforme os Quadros 3 e 4 a seguir:

**Quadro 3 – Eixos para a capacitação – Suficiência**

| Eixos para Capacitação          | Áreas em que as demandas por capacitação foram consideradas satisfatórias                         |
|---------------------------------|---|
| <b>Técnicas Administrativas</b> | Controle Interno<br>Gestão Estratégica<br>Reforma Ortográfica<br>Mediação e Conciliação<br>Gestão |
| <b>Gestão de Pessoas</b>        | Formação de líderes   |
| <b>Sistemas</b>                 | Uso do Sistema administrativo e do judicial<br>Informática  |
| <b>Área Judicial</b>            | Direito Processual Civil  |

**Fonte:** Elaborado pelos Autores (2023)

O **Quadro 3** mostra, por eixo, quais foram as áreas que os entrevistados consideraram satisfatórias nos processos de capacitação realizados pelo PJGO. Por exemplo, no eixo de Sistemas, os entrevistados entenderam que as capacitações feitas para a utilização do sistema administrativo e do judicial foram eficazes.

**Quadro 4 – Eixos para a capacitação – Carência**

| Eixos para Capacitação          | Áreas em que foi apontada carência quanto às demandas por capacitação                                      |
|---------------------------------|--|
| <b>Técnicas Administrativas</b> | Assessoria Jurídica<br>Gestão<br>Contratações públicas<br>Tecnologia da informação                         |
| <b>Gestão de Pessoas</b>        | Atendimento ao público<br>Motivação<br>Liderança<br>Saúde mental<br>Recursos humanos                       |
| <b>Sistemas</b>                 | Uso do Sistema administrativo e do judicial<br>Utilização de softwares<br>Implantação de novas tecnologias |
| <b>Área Judicial</b>            | Elaboração de despachos e sentenças<br>Rotinas nos cartórios judiciais                                     |

**Fonte:** Elaborado pelos Autores (2023)

Quando os participantes da pesquisa foram perguntados sobre as demandas para capacitação, o **Quadro 4** sintetiza estes elementos. Para exemplificar, no eixo de Gestão de Pessoas foi solicitada capacitação em Atendimento ao Público, Motivação, Liderança, Saúde mental e Recursos Humanos.

## 5 Considerações Finais

O estudo do clima e da cultura das organizações viabilizou o conhecimento de parte de toda a complexidade que compõe o ambiente organizacional, especialmente quanto a aspectos humanos e materiais, voltados ao contexto do Poder Judiciário goiano.

O objetivo desta pesquisa foi, a partir da análise daqueles elementos, além da teoria do stakeholder, por meio da aplicação do instrumento de pesquisa, fixar eixos para a capacitação no contexto do setor público, aptos a servir de parâmetro para o estabelecimento de propostas de capacitação.

A grande maioria dos entrevistados demonstrou entender a importância das ações de capacitação de forma contínua como requisito essencial para uma prestação de serviços de qualidade, evidenciando, portanto, a relevância da fixação dos eixos para a capacitação.

É importante ressaltar aqui, que o destaque da pesquisa está na proposta dos eixos de capacitação para o setor público. Esta proposta/modelagem poderá ser aplicada em outra organização do setor público e produzir, a partir dos eixos, programas de capacitação contínuos. Pode ser entendido do ponto de vista prático e a partir do arcabouço teórico levantado, que a operacionalização de capacitação, resultará em um ambiente onde os servidores se sentirão mais motivados, eles entenderão que as mudanças propostas nos processos de capacitação se configurarão como um diferencial para os próprios colaboradores, além de se tornar também um diferencial para a organização. As práticas organizacionais, que serão objeto dos processos de capacitação, trarão maior eficiência, e, finalmente, a curva do desempenho alcançará patamares significativos.

Assim, a proposta de eixos de capacitação, passa a se configurar como um elemento essencial no tecido organizacional, reposicionando os

servidores, diante de um cenário com demandas e relações cada vez mais complexas e interdependentes.

No caso específico do PJEG foi possível, por meio da análise das respostas dos entrevistados, fixar quatro grandes áreas, chamadas eixos de capacitação: técnicas administrativas, gestão de pessoas, sistemas e área judicial. Nesses eixos também foram referenciadas áreas tidas por satisfatórias e outras em que foi constatada carência de ações de capacitação.

Na área judicial foi feita referência a campos específicos do direito e, em especial, à formação de assessores. No que diz respeito à gestão de pessoas, foram lembradas pelos entrevistados a motivação, desenvolvimento humano, formação de liderança e relacionamento interpessoal. Quanto aos sistemas, tanto o judicial quanto o administrativo, ambos se caracterizam, atualmente, como ferramentas de trabalho imprescindíveis ao desenvolvimento da atividade judicial. Por fim, no que diz respeito às técnicas administrativas, foi constatada uma maior variedade de citações, tanto no que diz respeito à suficiência quanto à deficiência de cursos.

Dentre as limitações da pesquisa, podem ser citadas o tempo de resposta e a resistência em responder o questionário, evidenciada pela média adesão dos participantes. Nenhuma das limitações interferiram na compreensão do cenário da organização e das próprias demandas por capacitação.

Quanto às futuras investigações, sugere-se a avaliação de fatores etários e de remuneração dos servidores, bem como o tempo de serviço na Instituição relacionados à motivação para o trabalho e interesse pela aquisição de novas habilidades, por meio de ações de capacitação. Também seria possível validar a proposta em outras organizações do setor público, e, também, testada em organizações do segundo e terceiro setores.

## Referências

- Abrucio, F. L. (1998). *Os avanços e dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma à luz da experiência internacional recente*. Rio de Janeiro, RJ: FGV.
- Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture*. London, UK: Sage.
- Amaral, H. K. (2006). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista de Serviço Público*, 57 (4), 549-563.
- Araújo, L. C. G. de (1982). *Mudança organizacional na administração pública federal brasileira*. São Paulo, SP: FGV.
- Benini, E. G., Fernandes, M. D., Petean, G. H., Penteado, R. C., & Magnin, L. S. de L. T.. (2020). Educação a distância na reprodução do capital: entre a ampliação do acesso e a precarização e alienação do trabalho docente. *Trabalho, Educação E Saúde*, 18(3).
- Bento, M. H. D. S., Madruga, L. R. R. G., Stecca, J. P., & Estivalete, V. F. B. (2022). Identificação organizacional cooperativa: a influência de um novo construto sobre o clima organizacional. *Administração Pública e Gestão Social*, 14(1), 1-24.
- Bergamini, C. W., & Coda, R. (orgs.) (1997). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo, SP: Atlas.
- Bispo, M. de S., & Godoy, A. S. (2012). A etnometodologia enquanto caminho teórico-metodológico para investigação da aprendizagem nas organizações. *RAC*, 16 (5), 684-704.
- Bitar, J., & Hafsi, T. (2007). Strategizing through the capability lens: sources and outcomes of Integration. *Management Decision*, 45 (3), 403-419.
- Bowditch, J. I., & Buono, A. F. (1992). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo, SP: Pioneira.
- Bresser-Pereira, L. C. (2009). *Construindo o estado republicano: democracia e reforma da gestão pública*. Rio de Janeiro, RJ: FGV.
- Brito, M. Y.; Ziviani, F.; Oliveira, J. L. R.; Christino, J. M. M. (2013). Estudo sobre a importância da capacitação do servidor administrativo do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás. *Revista de Administração Hospitalar*, 10 (2), 65-77.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cavazotte, F. de S. C. N., Moreno, V. De A. Jr., & Turano, L. M. (2015). Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. *Rev. Adm. Pública*, 49 (6), 1555-1578.
- Chanlat, J-F (coord) (1996). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo, SP: Atlas.

- Chatman, J. A., & Jehn, K. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? *Academy of Management Journal*, 37 (30), 522-553.
- Cheng, J., Bai, H., & Hu, C. (2022). The relationship between ethical leadership and employee voice: The roles of error management climate and organizational commitment. *Journal of Management & Organization*, 28(1), 58-76.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.
- Comes, M. B., Cavalcante, F. V., & Toda, F. A. (2020). Avaliação do Clima Organizacional de Suporte à Criatividade e Inovação em Programas de Pós-Graduação 'Stricto Sensu'. *Revista Ciências Administrativas*, 26, 1-16.
- Conselho Nacional de Justiça. (2018). *Justiça em números 2018*. Brasília, DF. Recuperado de <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>.
- Collis, J., & Hussey, R. (2018). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Corregedoria (2020). Relatórios de Gestão 2017-2019. Goiânia, GO: TJGO. Recuperado de [http://portal.corregedoria.tjgo.jus.br/busca\\_avancada](http://portal.corregedoria.tjgo.jus.br/busca_avancada)
- Davel, E., & Vergara, S. C. (orgs). (2014). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo, SP: Atlas.
- Fadul, E. M. C., & Silva, L. P. (2008). Retomando o debate sobre a reforma do estado e a nova administração pública. In *Anais do 32º Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *RAC*, 5, 183-196.
- Franco, L. A. C., & Fusari, J. C. (1985). *Capacitação de recursos humanos para ensino público de 1º e 2º graus: problemas e perspectivas*. São Paulo, SP: Cenafor.
- Franzoi, N. L. (2006). *Entre a formação e o trabalho: trajetórias e identidades profissionais*. Porto Alegre, RS: UFRGS.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Nova York, NY: Cambridge Press.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, SP: Atlas.
- Comes, M. B., Cavalcante, F. V., & Toda, F. A. (2020). Avaliação do Clima Organizacional de Suporte à Criatividade e Inovação em Programas de Pós-Graduação 'Stricto Sensu'. *Revista Ciências Administrativas*, 26, 1-16.

- Guimarães, A. R. S., & Gomes, A. M. (2020). Clima Organizacional da Uber: Uma Pesquisa com Motoristas do Aplicativo em Brasília. *Revista de Administração da Unimep*, 18(4), 242-265
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2013). Organizational culture, innovation, and performance: a test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67 (8), 1609-1621.
- Honorato, H. G., & Guimarães, H. C. A. (2022). A gestão do conhecimento e o clima organizacional em uma organização militar da Marinha: passos iniciais. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 12(n. esp.), 138-153.
- Jones, G. R. (2010). *Teoria das organizações*. São Paulo, SP: Pearson.
- Koys, D., & Decotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44 (3), 265-285.
- Krogh, G., & Roos, J. A. (1995). A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personnel Review*, 24 (3), 56-76.
- Lacerda, J. A. (2013). Capacitação e o perfil dos servidores públicos: um estudo descritivo de uma Universidade Federal Mineira (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Lavras, Lavras, Brasil.
- Lenza, P. (2019). *Direito constitucional esquematizado*. São Paulo, SP: Método.
- Licório, A. M. de O., Guimarães, Q. D., Paula, L. M. A. de M., & Siena, O. (2015). Capacitação de servidores do Ministério Público de Contas do Estado de Rondônia como estratégia de administração gerencial. *ENIAC Pesquisa*, 4 (1), 17-33.
- Lopes, M. M. C. (2015). *A influência dos stakeholders na responsabilidade social empresarial estratégica* (Tese de Doutorado). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Machado Jr., E. V. (2009). *Sinergia dos stakeholders: um framework de gestão e responsabilidade social: estudo de caso em instituição de ensino superior brasileira* (Tese de Doutorado). Universidade Metododista de Piracicaba, Piracicaba, Brasil.
- Mattos, C. A. C. (2019). Clima Organizacional sob a Perspectiva dos Gestores de Instituições Federais de Ensino: Uma investigação Multivariada em Belém, Pará, Brasil. *Revista Organizações em Contexto*, 15(30), 53-81.
- Milles, R. H. (1980). *Macro organizational behavior*. Santa Monica, CA, Goodyear.
- Mintzberg, H. (2009). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo, SP: Atlas.
- Mól, A. L. R., Fernandes, A. S. A., Tinôco, D. dos S., Borges, D. F., Alloufa, J. M. L., & Araújo, M. A. D. de. (2010). *Clima organizacional na administração pública: um estudo da Secretaria de Estado da Administração do Rio Grande do Norte*. Rio de Janeiro, RJ: FGV.

- Moreira, E. A. L. (2004). Avaliação da gestão de capacitação em órgão público: estudo de Caso - Centro Universitário (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal Fluminense, Niterói, Brasil.
- Moura, M. C. C., & Bittencourt, C. C. A. (2006). A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. *RAE-eletrônica*, 5 (1), art. 3.
- Miyashita, G. A., & Carvalho Cristaldo, R. (2022). Comunicação organizacional no serviço público no contexto do trabalho remoto emergencial. *Caderno De Administração*, 30(2), 20-40
- Nakata, L. E., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L., & Dutra, J. S. (2009). Uso de pesquisas de clima organizacional no Brasil. *Gestão Contemporânea*, 6 (6), 45-68.
- Pacheco, L., Scofano, A. C., & Beckert, M. V. de S. (2005). Capacitação e desenvolvimento de pessoas. Rio de Janeiro, RJ: FGV.
- Papsiene, P.; Vaitkeciciene, D. & Vicreciciene, I. (2021). Phenomenon of interaction between organizational climate and human resource assessment in large public sector organisations. *Estudios de Economía Aplicada*, 39 (4), 1-9.
- Payne, R. L. (2000). *Climate and culture: how close can they get?* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pinto, M. C. S., & Lyra, C. C. (2009). Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. *RAP*, 43 (3), 609-634.
- Pires, J. C. de S., & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *RAP*, 40 (1), 81-105.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: an evolution of constructs. In Schneider, B. (org.), *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sandroni, P. (1994). *Novo dicionário de economia*. São Paulo, SP: Best Seller.
- Santos, J. N. (2012). Clima organizacional na administração pública: análise do conceito nos termos de referência dos editais de licitação no Brasil para o fortalecimento do processo de gestão. In *Anais do 17º CLAD*, Cartagena, Colombia.
- Sapper, M. A., & Coronel, D. A. (2016). A percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM, Campus Frederico Westphalen, quanto à efetividade dos cursos de capacitação da instituição na atividade laboral. *Revista de Administração IMED*, 6 (1), 72-90.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo, SP: Atlas.
- Schein, E. H. (1970). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Scrideli, C. M. C., & Ueta, J. M. (2020). Clima organizacional em uma unidade de alimentação e nutrição. *Práticas de Administração Pública*, 4(3), 107-126.

- Silva, N. T. da. (2003). *Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Silva, T. C., & Burger, F. (2018). Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da gestão do conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. *NAVUS*, 8 (1), 7-9.
- Simon, H. A. (1965). *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro, RJ: FGV.
- Sindakis, S., Kitsios, F., Kamariotou, M., Aggarwal, S., & Cuervo, W. J. M. (2022). The effect of organizational culture and leadership on performance: A case of a subsidiary in Colombia. *Journal of General Management*, 0(0).
- Souza, E. L. P. (1978). *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo, SP: Edgard Blucher.
- Souza, L. P. P., & Moraes, C. R. B. (2021). Influência do Clima Organizacional para o Compartilhamento de Conhecimento Tácito no Desenvolvimento de Software. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 19(1), 35-51.
- Spink, P. O. (1991). Resgate da parte. *Revista de Administração*, 26 (2), 22-31.
- Thiago, F., Sales Filho, A. J. de, Gonçalves, C., & Maciel, W. R. E. . (2022). Clima organizacional e natureza do trabalho do judiciário: estudo no tribunal de justiça/comarca de Corumbá-MS. *Gestão E Sociedade*, 16(44).
- Tomei, P. A. (2008). *Cultura e mudança organizacional*. Rio de Janeiro, RJ: PUC-Rio.
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: the importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 80 (2), 239-252.
- Trompenaars, F. (1994). *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo, SP: Educator.
- Ulrich, D. (org.) (2000). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo, SP: Futura.
- Woodman, R. W., & King, D. C. (1978). Organizational climate: science as folklore. *Academy of Management Review*, 3 (4), 816-26.