UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

MARIA EDUARDA ALVES PEYNAUD

ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS LOCALIZADA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

Florianópolis/SC

2020

MARIA EDUARDA ALVES PEYNAUD

ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS LOCALIZADA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

Relatório de estágio apresentado ao Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel.

Orientadores: Profª. Dra. Ana Regina de Aguiar Dutra;
Profª. Dra. Clarissa Carneiro Mussi;
Prof. MSc. Ricardo Barcelos.

Florianópolis/SC
2020

MARIA EDUARDA ALVES PEYNAUD

ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS LOCALIZADA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

Este Relatório de estágio supervisionado foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 04 de dezembro de 2020.

_____

Profª. Dra. Ana Regina de Aguiar Dutra (Estágio em Adm. III)
Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Profª. Dra. Clarissa Carneiro Mussi (Estágio em Adm. III)
Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Prof. MSc. Ricardo Barcelos (Orientador de Conteúdo)
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico esse trabalho ao meu querido avô Henrique Alves, que ao longo da trajetória de elaboração do mesmo veio a falecer, deixando para trás uma gigantesca contribuição para que hoje eu possa conseguir concluir o ensino superior e, assim, adquirir o título de Bacharel em Administração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por sempre estar comigo e me abrir portas extraordinárias, aos meus pais Mônica Alves e Luciano Soares Peynaud que fizeram grande parte dessa jornada, em especial a minha mãe, que sempre me apoiou e ajudou em todos os momentos, também a minha avó Neusa José Alves, que juntamente com o meu avô Henrique Alves esteve sempre presente, dando um suporte essencial tanto na parte financeira quanto na psicológica e ao meu namorado Hudson Schmitz, que me deu forças e ânimo para continuar o trabalho independente das adversidades da vida. Por fim, agradeço também a minha chefe imediata Juliana Dias Silva e ao meu chefe mediato Marcelo Dias e Silva, que se propuseram a me ajudar de maneira muito gentil e atenciosa, bem como toda equipe que faz parte da DDP.

“Se eu não puder fazer coisas grandiosas, posso fazer pequenas coisas de forma grandiosa” (LUTHER KING).

RESUMO

O clima organizacional é a atmosfera psicológica contida dentro da organização em determinado momento, pois possui caráter transitório. Ele não pode ser visto nem tocado, mas é percebido pelas pessoas que o vivenciam. O trabalho teve por objetivo aplicar uma pesquisa de clima na instituição pública conhecida como Tribunal de Justiça de Santa Catarina, mais especificamente na Divisão de Desenvolvimento de Pessoas, setor contido no organograma do Tribunal, para avaliar os fatores onde há satisfação/insatisfação dos servidores. A metodologia utilizada para desenvolver este estudo, é caracterizada quanto ao tipo de pesquisa como qualitativa e quantitativa, quanto aos objetivos como descritiva e exploratória e quanto à estratégia como levantamento e pesquisa bibliográfica. Para a realização da coleta de dados, optou-se como instrumento o questionário, uma das técnicas mais utilizadas para a pesquisa de clima. O questionário foi elaborado através de um refinamento feito pela autora nas dimensões já propostas por Luz (2014), o que resultou em sete dimensões distintas. Quanto aos dados coletados, o trabalho teve como base dados considerados primários e secundários e na análise e coleta de dados utilizou-se de análises estatísticas e de conteúdo. Como resultado, foi possível observar que o clima organizacional prevalente na divisão se caracterizou como favorável. Entretanto, alguns pontos merecem atenção, por exemplo, condições físicas e tecnológicas de trabalho, a oportunidade de crescimento profissional, a autonomia, o relacionamento entre os servidores da divisão e o volume de trabalho.

Palavras-chave: Clima organizacional. Pesquisa de clima. Instituição pública.

ABSTRACT

The organizational climate is the psychological atmosphere contained within the organization at a given moment, as it has a transitory character. It cannot be seen or touched, but it is perceived by the people who experience it. The work aimed to apply a climate survey at the public institution known as the Court of Justice of Santa Catarina, more specifically in the Division of People Development, sector contained in the Court's organization chart, to assess the factors where there is satisfaction/dissatisfaction of the employees. The methodology used to develop this study, is characterized as to the type of research as qualitative and quantitative, as to the objectives as descriptive and exploratory and as to the strategy as survey and bibliographic research. To perform the data collection, the questionnaire was chosen as an instrument, one of the most used techniques for climate research. The questionnaire was elaborated through a refinement made by the author in the dimensions already proposed by Luz (2014), which resulted in seven different dimensions. As for the data collected, the work was based on data considered primary and secondary and in the analysis and data collection, statistical and content analyzes were used. As a result, it was possible to observe that the organizational climate prevalent in the division was characterized as favorable. However, some points deserve attention, for example, physical and technological working conditions, the opportunity for professional growth, autonomy, the relationship between the division's employees and the volume of work.

Keywords: Organizational climate. Climate research. Public institution.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Níveis de clima organizacional 36
Figura 2 – Prédio da Unidade Administrativa Presidente Coutinho 48
Figura 3 – Organograma da Diretoria de Gestão de Pessoas 50
Figura 4 – Organograma da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas 51
Figura 5 – Escala *likert* de satisfação 60

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária dos participantes da pesquisa. 61
Gráfico 2 – Escolaridade dos participantes da pesquisa. 62
Gráfico 3 – Tempo de serviço dos colaboradores no Tribunal de Justiça de SC. 62
Gráfico 4 – Tempo de serviço dos colaboradores na DDP. 63
Gráfico 5 – Preparo tecnológico da organização. 63
Gráfico 6 – Condições físicas de trabalho. 64
Gráfico 7 – Valores éticos da organização. 65
Gráfico 8 – Socio responsabilidade da organização. 66
Gráfico 9 – Tratamento dos funcionários. 66
Gráfico 10 – Qualidade dos serviços prestados. 67
Gráfico 11 – Preocupação da organização com o bem-estar dos colaboradores. 67
Gráfico 12 – Reconhecimento perante um bom trabalho realizado. 68
Gráfico 13 – Aproveitamento do potencial profissional dos colaboradores. 68
Gráfico 14 – Treinamento dos colaboradores. 69
Gráfico 15 – Oportunidade de crescimento na organização. 70
Gráfico 16 – Liberdade na tomada de decisões. 71
Gráfico 17 – Estabilidade no emprego. 71
Gráfico 18 – Realização pessoal pelo trabalho. 72
Gráfico 19 – A organização como um bom lugar de trabalho. 72
Gráfico 20 – Remuneração de acordo com as atividades exercidas. 73
Gráfico 21 – Remuneração de acordo com outros órgãos. 74
Gráfico 22 – Benefícios e as necessidades dos colaboradores. 74
Gráfico 23 – Salário e a necessidade dos colaboradores. 75
Gráfico 24 – Clima da equipe de trabalho. 76
Gráfico 25 – Divergências e tomada de decisão. 77
Gráfico 26 – Relação entre a quantidade de funcionários e as atividades exercidas. 77
Gráfico 27 – Relação entre os funcionários e o volume de trabalho demandado. 78
Gráfico 28 – Os colegas em relação a um serviço de qualidade. 79
Gráfico 29 – Cooperatividade entre as seções da divisão. 79
Gráfico 30 – Relacionamento entre os colaboradores da divisão. 80
Gráfico 31 – Liberdade para falar com o superior imediato. 80
Gráfico 32 – Receptividade do superior imediato em relação a opiniões divergentes. 81

Gráfico 33 – Relação entre volume x qualidade de trabalho para o superior imediato. 82
Gráfico 34 – Orientações sobre o trabalho exercido. 82
Gráfico 35 – Informações sobre variáveis que afetam o trabalho exercido. 83
Gráfico 36 – Repasse de *feedbacks* pelo superior imediato. 83
Gráfico 37 – Relação entre solucionar problemas e punir culpados. 84
Gráfico 38 – Nível de confiança no superior imediato. 85
Gráfico 39 – Preocupação do superior imediato com o bem-estar dos colaboradores. 85
Gráfico 40 – Nível de respeito do superior para com o colaborador. 86
Gráfico 41 – Motivação pelo superior imediato. 86
Gráfico 42 – Pressão exercida pelo superior imediato. 87
Gráfico 43 – Disponibilidade do superior para com o colaborador. 88
Gráfico 44 – Participação dos colaboradores nas decisões tomadas pelo superior imediato. .. 88
Gráfico 45 – O principal fator que traz mais satisfação no trabalho. 89
Gráfico 46 – O principal fator que traz mais insatisfação no trabalho. 90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Competências Organizacionais do TJSC 56
Tabela 2 – Variáveis selecionadas para a pesquisa de clima 57
Tabela 3 – Questionário organizado de acordo com as grandes dimensões 58
Tabela 4 – Pergunta aberta aos colaboradores 91
Tabela 5 – Nível de satisfação dos colaboradores em relação aos questionamentos. 92

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **14**
1.1 OBJETIVOS 17
1.1.1 Objetivo geral **17**
1.1.2 Objetivos específicos **17**
1.2 JUSTIFICATIVA 17
1.3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS 19
1.3.1 Tipo de pesquisa **19**
1.3.2 Delimitações do universo pesquisado **21**
1.3.3 Técnicas de coleta de dados **21**
1.3.4 Análise e interpretação dos dados **22**
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO 23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA **24**
2.1 ADMINISTRAÇÃO 24
2.2 GESTÃO DE PESSOAS 26
2.3 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO 27
2.3.1 Características das organizações públicas **29**
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL 30
2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL 32
2.5.1 Fatores que influenciam no clima **34**
2.5.2 Indicadores de clima **35**
2.5.3 Tipos de clima **36**
2.6 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL 37
2.6.1 Modelos de análise do clima organizacional **37**
2.6.1.1 Modelo de Litwin e Stringer (1968) 38
2.6.1.2 Modelo de Sbragia (1983) 38
2.6.1.3 Modelo de Kolb et al. (1986) 39
2.6.1.4 Modelo de Pierce et al. (1989) 40
2.6.1.5 Modelo de Luz (1995) 41
2.6.1.6 Modelo de Amabile (1996) 43
2.6.1.7 Modelo de Coda (1997) 43
2.6.1.8 Modelo de Bispo (2006) 44
3 CARACTERIZAÇÃO DO ÓRGÃO PÚBLICO **46**

3.1 HISTÓRICO DO ÓRGÃO 46
3.2 DADOS DA DIVISÃO 48
3.3 MISSÃO, VISÃO, VALORES 48
3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 50
3.5 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS 51
3.5.1 Administração Geral 52
3.5.2 Administração de Gestão de Pessoas 52
3.5.3 Administração Financeira e de Orçamentos 53
3.5.4 Administração de Marketing 54
3.5.5 Gestão de Operação Logística 55
3.5.6 Administração de Sistemas de Informação 55
3.5.7 Cultura Organizacional 55
3.5.8 Competências e Vulnerabilidades 55
4 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE 57
4.1 VARIÁVEIS DE ANÁLISE 57
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 61
4.2.1 Perfil dos participantes da pesquisa 61
4.2.2 Estrutura física da organização 63
4.2.3 Responsabilidade social 65
4.2.4 Reconhecimento/carreira profissional 68
4.2.5 Salário/benefícios 73
4.2.6 Relacionamento/trabalho em equipe 76
4.2.7 Liderança/gestão 80
4.2.8 Fatores motivacionais/desmotivacionais 89
5 PROGNÓSTICO 92
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 102
REFERÊNCIAS 105
APÊNDICE I 114

1 INTRODUÇÃO

Os seres humanos precisam de seus semelhantes para manter sua saúde mental, comunicar-se, criar vínculos e laços duradouros faz com que sejamos quem somos. Desde os primórdios faz-se uso de diversos tipos de linguagens para que possamos nos conectarmos, isso faz com que nos sentimos vivos, gratos e reconhecidos. A troca de experiência é algo que sempre é benéfico em todos os aspectos da vida, seja na área profissional ou sentimental, pois é através dessa troca que adquirimos o conhecimento empírico, que é de grande valia para nos moldarmos ao ambiente em que estamos inseridos. Dentro do âmbito profissional, as relações entre as pessoas tornam-se ainda mais essenciais, sabendo que a grande maioria das profissões exige atividades em conjunto para atingir o objetivo final. Portanto, manter a harmonia e aflorar o senso de coletividade deve ser o foco das organizações. Para Luz (2014), Administrar o clima dentro das empresas passou a ser uma ação estratégica, principalmente para as que dizem se importar com a gestão da qualidade, afinal, como se pode alcançar a qualidade nos serviços ou produtos oferecidos se as pessoas que os fazem estão insatisfeitas, abaladas psicologicamente ou vivenciando um clima organizacional desestruturado.

Villardi, Ferraz e Dubeux (2011) esclarecem que no setor privado, parece que já vem sido reconhecida a relevância de se manter um bom clima organizacional, visto que influencia diretamente na união da equipe, bem como na produtividade da mesma, gerando vantagens competitivas. Já no setor público, entretanto, encontra-se ainda em processo de modernização, devido a rigidez imposta pela legislação, hierarquia extrema, foco na burocracia e limites determinados a postura inovativas. Com vistas a aumentar a eficiência e a qualidade na prestação dos serviços públicos, o setor vem focando nesse aspecto como propõe a administração pública gerencial. O setor público vem redirecionando a mudança de estruturas e sistemas organizacionais burocráticos para padrões de ações voltados para pessoas e capacitação, em especial valorizando o conhecimento e a competência individual e organizacional (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

As diversas mudanças ocorridas na sociedade nos últimos séculos, como o intenso avanço tecnológico, inovações organizacionais e, sobretudo, o plano político e econômico, que mudou completamente após a democratização das sociedades liberais, levaram a reestruturação do ambiente de trabalho e das relações sociais, bem como das relações das empresas e dos seus processos organizacionais, se configurando assim como um grande desafio para a gestão pública, principalmente na gestão de pessoas no setor público (DI PIETRO, 2017). Bergue (2010, p. 18) define a gestão de pessoas no setor público como “o

esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem".

Neste ínterim, os principais temas abordados no seguinte trabalho serão clima organizacional e cultura organizacional, dando um maior enfoque no clima organizacional dentro da administração pública, tendo em vista que o presente trabalho será desenvolvido em um setor público. O clima organizacional pode ser descrito como a atmosfera psicológica que envolve a relação entre a empresa e seus funcionários, bem como o reflexo do estado de ânimo ou grau de satisfação dos colaboradores de uma empresa, em um determinado momento (LUZ, 2014). Já a cultura organizacional é um conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. (CHIAVENATO, 2014). A cultura organizacional é algo imensurável, incapaz de ser observado e percebido de forma direta, porém seus efeitos podem ser sentidos e percebidos na empresa através do clima organizacional. A gestão do clima inter-relaciona os dois conceitos, mas estando ciente de que são duas coisas diferentes, pois, o clima é o estado de ânimo dos colaboradores em determinado momento com relação ao ambiente e cultura é caracterizada por ações recorrentes e estabelecida ao longo dos anos (NACIFE, 2019).

Para Menezes e Gomes (2010), as premissas dos estudos sobre clima organizacional podem ser encontradas no clássico experimento conduzido por Elton Mayo, em 1.927, onde ele submeteu variados grupos de pessoas a quatro fases de experimentos, dos quais constatou-se que: o nível de produção é determinado pela capacidade social do colaborador e não só pela sua capacidade física; o comportamento do indivíduo se apoia no grupo do qual ele faz parte; as empresas são compostas por grupos sociais informais que influenciam diretamente no comportamento geral; a compreensão das relações humanas permite uma atmosfera saudável dentro do âmbito de trabalho e, por fim, os elementos emocionais merecem extrema atenção. Doravante, a ênfase passou a ser dada às pessoas que trabalham nas organizações e não mais nas tarefas ou estrutura organizacional, deixando de lado o pensamento mecanicista que havia até o momento e abrindo espaço para uma visão mais humanística nas relações de trabalho.

Sabendo da necessidade de ter um bom clima organizacional dentro das empresas, Altmann (2000) revelou alguns dos benefícios que a adoção de ferramentas de monitoramento do clima organizacional podem trazer para as organizações, tais como: a) maior envolvimento dos funcionários com relação ao seu ambiente de trabalho, este envolvimento traz ao

colaborador maior satisfação, faz com que ele adquira mais responsabilidade com a organização, reduz faltas e absenteísmo; b) a pesquisa de clima, realizada em datas pré-determinadas, permite a manifestação dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, favorecendo a comunicação intraorganizacional e o suprimento de informações ao corpo gerencial; c) oportunidade de comparação entre as características do ambiente de trabalho da organização com o de outras organizações e; d) pró-atividade da gerência, antecipando e solucionando problemas relativos aos funcionários, e ou, do ambiente de trabalho, prevenindo o surgimento de situações críticas que normalmente influenciam negativamente o fluxo normal de atividade das equipes. Ainda sobre pesquisa de clima, Nacife (2019) acrescenta que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de investigação da empresa que tem como principal objetivo o conhecimento do índice de motivação, gestão, cidadania corporativa, atritos e percepção dos funcionários quanto à qualidade da atmosfera cognitiva do ambiente de trabalho em função das atitudes da liderança.

A par dos benefícios e malefícios que o clima organizacional pode trazer ao ambiente de trabalho, o presente relatório de estágio tem por finalidade, reunir, filtrar e analisar informações a respeito do clima organizacional compreendido dentro na Divisão de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), setor que faz parte do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC). Para Cardoso (2017), a avaliação do clima é fundamental para empresas que almejam serem mais produtivas, logo dos resultados do censo devem surgir estratégias visando a melhoria da satisfação e consequentemente do desempenho das pessoas.

A Divisão de Desenvolvimento de Pessoas tem como função conciliar as necessidades dos servidores com as da organização, em prol de um quadro de pessoal motivado, comprometido, integrado e produtivo, que contribua para o alcance dos objetivos do Poder Judiciário. Para tanto, busca-se receber bem, acompanhar, desenvolver, reconhecer e valorizar os servidores e, ainda, auxiliar no processo de construção de uma gestão mais célere, eficiente e humanizada.

Para concluir, tendo como ponto de partida esses conceitos citados anteriormente e considerando que o clima impacta diretamente na atuação dos servidores perante ao órgão em que estão vinculados, pretende-se realizar uma pesquisa que responda a pergunta problema tema do presente estudo, que é: Qual é o clima organizacional prevalente dentro da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas?

1.1 OBJETIVOS

Nesse tópico serão abordados os objetivos, geral e específicos do presente trabalho, como forma de nortear e elucidar o que se pretende adquirir ao findar este estudo de caso. O objetivo geral é uma visão mais ampla sobre o que se deseja pesquisar, é também o propósito pelo qual o trabalho está sendo realizado, conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 219) o objetivo geral "está ligado a uma visão global e abrangente do tema". Esta visão permite ao pesquisador compreender o todo da pesquisa. Já os objetivos específicos são as etapas que o autor do trabalho expunha para mostrar a quem está lendo como ele chegará resultado desejado, ou seja, no objetivo final, pois ainda segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 219) os objetivos específicos "apresentam caráter mais concreto. [...] permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo a situações particulares".

1.1.1 Objetivo geral

Analisar o clima organizacional da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), contida no Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

1.1.2 Objetivos específicos

- Verificar a percepção que os servidores têm em relação as medidas necessárias para se alcançar um clima organizacional favorável;
- Identificar os fatores em que há satisfação e/ou insatisfação dos servidores;
- Propor sugestões e estratégias de melhorias frente aos resultados obtidos.

1.2 JUSTIFICATIVA

O clima de uma organização é um dos fatores mais importantes dentro do campo de recursos humanos. É indispensável conhecer o que os funcionários pensam sobre a instituição e como se sentem em relação a ela. Só assim é possível melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida das pessoas e, consequentemente, a qualidade dos serviços prestados pela empresa. Segundo Valeriano, Talamini e Oliveira (2011), para a adoção de qualquer medida que responda às exigências do ambiente organizacional é necessário conhecê-lo detalhadamente e a *priori*, identificando os fatores do ambiente interno

que se relacionam com os colaboradores da organização. Maximiano (2009) afirma que o clima organizacional é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho. Campello e Oliveira (2004) parecem concordar com esta afirmativa quando relatam que, conhecer a satisfação, as expectativas e as necessidades dos colaboradores da organização, embora represente um desafio gerencial, é crucial para a melhora no ambiente de trabalho e na qualidade das atividades exercidas, pois a partir disso, cria-se parâmetros para encontrar e corrigir problemas que podem levar a insatisfação dos servidores e, que consequentemente, podem prejudicando a produtividade da organização.

Tendo em vista tais melhoras, justifico a escolha do tema por ser uma área ainda pouco explorada em órgãos públicos. Embaso essa afirmativa em constatações do autor Bergue (2010), pois, de acordo com ele, observam-se tentativas de mudanças e certa inovação na gestão de pessoas no serviço público, porém ainda com poucos avanços que podem ser melhores analisados na prestação dos serviços, onde há pouca preocupação em conseguir resultados mais favoráveis, ficando apenas na execução mecanicista das atividades. Ainda usufruindo das contribuições de Bergue (2010), a gestão de pessoas no serviço público precisa lidar com aspectos próprios, dentre eles pode-se citar: a rigidez imposta pela legislação, tornando as mudanças algo mais difícil de se obter; pouca ênfase no desempenho; mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho; limites à postura inovativa; poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão; rotatividade na ocupação de chefia.

Já escolha do local, se deu pelo fato de serem a única divisão que foca em ajudar os servidores do tribunal como um todo, utilizando-se de técnicas da pesquisa de clima, mas que desde 2007 não é aplicado a pesquisa em sua própria divisão. Almeja-se agregar tanto para divisão em si, trazendo novos parâmetros e ideias, como para que eles possam usar como base em suas pesquisas de clima aplicada a outras partes do tribunal.

Por mais que o gestor da divisão abordada sempre se faça presente, dando *feedbacks* e fazendo reuniões constantes, a pesquisa de clima é uma importante ferramenta para norteá-lo nas decisões a serem tomadas, tornando-as mais assertivas. Ela também serve para tentar equiparar os objetivos dos servidores aos objetivos do órgão, visando uma convivência harmônica e produtiva. Segundo Costa e Taniguchi (2009, p. 219) “a pesquisa de clima, objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa, por meio da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações”.

Ademais, minha motivação pessoal para fazer o presente trabalho vem de um profundo apreço pela temática, bem como o interesse de agregar mais conhecimento neste segmento através da oportunidade de aplicação de uma pesquisa de clima organizacional. Me apropriando de um pensamento fundamentado, segundo Rodrigues et al (2016), a pesquisa de clima organizacional é um instrumento de suma importância para compreender de forma mais assertiva o ambiente interno da empresa, conhecendo o nível de satisfação e a visão das pessoas em relação a organização. Através desta avaliação é possível criar uma atmosfera mais motivadora para a execução das rotinas de trabalho, atendendo às expectativas dos funcionários.

1.3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

Esse capítulo é dedicado aos procedimentos metodológicos que serão utilizados nesse estudo, de acordo com Strauss e Corbin (2008), o método de pesquisa é um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para se coletar e analisar os dados. Ele visa permitir entregar ao leitor subsídios que ajudem na compreensão e esclarecimento do mesmo.

1.3.1 Tipo de pesquisa

Quanto à abordagem, nessa pesquisa encontra-se duas vertentes, são elas a qualitativa e a quantitativa. Qualitativa, pois será aplicado uma pesquisa através de um questionário virtual, nele se encontrará uma questão aberta, da qual os servidores poderão expressar melhor seus pensamentos e servirá para análise das opiniões, e quantitativa pois a partir da coleta dos dados, eles serão lançados em gráficos numéricos que medirão o percentual de satisfação ou insatisfação de cada temática abordada nas questões. Para nortear o presente estudo será feito uso das duas, pois de acordo com Diehl (2004), a escolha do método se dará pela natureza do problema, bem como de acordo com o nível de aprofundamento. Ademais, estes métodos são diferenciados, além da forma de abordagem do problema, pela sistemática pertinente a cada um deles (RICHARDSON, 1989). No que tange ao estudo de dados qualitativos, de acordo com Gil (1999), o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada. Segundo Bogdan e Biklen (2003), o conceito de pesquisa qualitativa envolve cinco características

básicas que configuram este tipo de estudo: ambiente natural, dados descritivos, preocupação com o processo, preocupação com o significado e processo de análise indutivo.

No que rege ao estudo de dados quantitativos, para Mattar (2001), a pesquisa quantitativa busca a validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de casos representativos, recomendando um curso final da ação. Ela quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados. Segundo Malhotra (2001, p. 155), "a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística".

De modo geral, a quantitativa é passível de ser medida em escala numérica e a qualitativa não. (ROSENTAL; FRÉMONTIER-MURPHY, 2001). Por mais que sejam diferentes, há possibilidade de um estudo ser feito pautando-se nas duas opções, pois, de acordo com Mattar (2013, p. 45), "é possível que numa mesma pesquisa e num mesmo instrumento de coleta de dados haja perguntas quantitativas e qualitativas". Trazendo mais contribuições, Bauer e Gaskel (2002) afirmam que ocorreram muitos esforços para tentar lançar paradigmas competitivos entre a pesquisa qualitativa e quantitativa, no entanto, os autores defendem que isso não é possível, uma vez que elas se complementam.

Já quanto ao objetivo, podemos classificar esse estudo como: descritivo e exploratório. Descritivo, pois as pesquisas desse gênero têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis. (GIL, 2007). O que condiz com questões abordadas no trabalho, pois será realizada uma descrição do clima prevalente dentro da divisão, bem como análises de pontos que possuem maior satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores. E exploratório, pois tal estudo tem como objetivo tornar os problemas que possam conter no ambiente mais a vista e trazer soluções para os mesmos, o que compactua com a ideia de Gil (2007), que afirma que este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torna-lo mais explícito e o aprimoramento de ideias.

E, por fim, quanto à estratégia, a pesquisa se enquadra em: pesquisa de levantamento e pesquisa bibliográfica. A pesquisa de levantamento segundo Fonseca (2002), é utilizada em estudos exploratórios e descritivos, o levantamento pode ser de dois tipos: levantamento de uma amostra ou levantamento de uma população, também designado censo. Entre as vantagens dos levantamentos, temos o conhecimento direto da realidade e obtenção de dados agrupados em tabelas que possibilitam uma riqueza na análise estatística. Os estudos descritivos são os que mais se adéquam aos levantamentos. Alguns exemplos são os estudos

de atitudes e opiniões. (GIL, 2007). Por conseguinte, ainda fazendo uso dos pensamentos de Gil (2007, p. 44), a pesquisa bibliográfica "é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos". Em suma, sua principal vantagem reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla.

1.3.2 Delimitações do universo pesquisado

O local elegido para a aplicação da pesquisa de clima organizacional é uma divisão que faz parte do corpo do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, chama-se Divisão de Desenvolvimento de Pessoas. Ela está localizada na Rua Presidente Coutinho, em Florianópolis/SC, nº 232, 11º andar. A escolha de aplicação da pesquisa nessa divisão se deu pelo fato de ser um local onde executam técnicas para a melhora do clima organizacional em outros setores do tribunal, mas que na divisão em si faz um certo tempo em que não é aplicado a pesquisa de clima. Por mais que sempre estejam vigilantes em relação ao clima e que o gestor esteja sempre praticando *feedbacks*, conversas em grupo, reuniões e afins, a pesquisa é um instrumento que faz-se necessário para trazer questões que podem estar passando despercebidas e até mesmo ajudar o gestor na tomada de decisão. A pesquisa será feita através de um formulário virtual e será realizada com alguns servidores e estagiários da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas, ao todo serão 11 participantes da pesquisa.

1.3.3 Técnicas de coleta de dados

Para a realização da coleta de dados, optou-se como instrumento o questionário, uma das técnicas mais utilizadas para a pesquisa de clima de forma formal, pois garante mais credibilidade às respostas, uma vez que preserva o anonimato dos respondentes (LUZ, 2014). O questionário foi composto por 47 questões, 4 são a respeito do perfil dos colaboradores, as outras 43 são divididas em 7 grandes dimensões resultantes do agrupamento das 34 dimensões propostas por Luz (2014), são elas: estrutura física da organização, responsabilidade social, reconhecimento/carreira profissional, salário/benefícios, relacionamento/trabalho em equipe, liderança/gestão e fatores motivacionais/desmotivacionais. Relato ainda sobre as questões, que as mesmas foram embasadas em perguntas criadas pelo autor Ricardo Luz, contidas no seu livro chamado "Gestão do Clima Organizacional". Como parametrização, ou seja, para medir o nível de concordância com as afirmativas expostas no questionário, utilizou-se uma

escala do tipo *likert*, de cinco pontos. Essa escala é composta inicialmente pelo número 1 que significa “discordo totalmente”, indo até o seu extremo oposto que seria o 5 “Concordo totalmente”. O respondente escolhe uma delas, de acordo com seu sentimento ou opinião. Devido ao atual cenário mundial de pandemia, a pesquisa de clima se dará por meio virtual, fazendo uso da plataforma *google forms.* Os questionários serão enviados via e-mail para todos os participantes da pesquisa, caso seja necessário, será feito um reforço via *whatsapp*.

Quanto aos dados coletados, o trabalho terá como base dados considerados primários e secundários. Primário seria todo dado que ainda não foi coletado, que são preponderantemente exclusivos, como os dados da pesquisa de clima que será aplicada na Divisão de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), através de um questionário virtual que objetiva medir a satisfação dos servidores perante ao ambiente de trabalho. Para reforçar tal explicação, utilizo a afirmação de Mattar (2005, p. 159), “dados primários são aqueles que ainda não foram antes coletados. Eles são pesquisados com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”. Em contraste com os dados primários, “os dados secundários são dados que já foram coletados, tabulados e ordenados com o propósito de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados.” (MATTAR, 2005). Os dados secundários presentes nesta pesquisa são oriundos de dados coletados por meio de pesquisa bibliográfica e por meio da internet no site oficial do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

1.3.4 Análise e interpretação dos dados

Para explicitar essa questão, relata-se que no trabalho será feita uma análise de conteúdo, que usará como base os dados retirados do questionário aplicado na Divisão de Desenvolvimento de Pessoas, principalmente da questão aberta; e uma análise estatística, visto que se utilizará de gráficos para expor os dados de forma mais compreensível e visual, bem como do uso de comparativos e percentuais. De acordo com Oliveira (2003, p. 76), a análise e interpretação dos dados “é a parte do processo técnico de análise estatística, que permite sintetizar os dados de observação obtidos pelas diferentes categorias e representá-los graficamente”. Para a elaboração dos gráficos foi utilizado o software Excel.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Esse relatório de estágio está disposto em seis capítulos. No capítulo um, encontra-se a introdução, onde se definiu os objetivos e os procedimentos metodológicos. No capítulo dois, terá a fundamentação teórica com autores da área. Seguidamente, no capítulo três, será apresentado a caracterização da organização estudada, abordando sobre a sua história, missão, visão, valores, entre outros. No capítulo quatro, localiza-se o diagnóstico e análise do estudo, onde se buscará mostrar como foi feita a elaboração e aplicação da pesquisa de clima organizacional, assim como a análise das respostas obtidas a partir dela. Por conseguinte, no capítulo 5, o prognóstico será composto por possíveis soluções para os pontos críticos encontrados e enaltecer os pontos fortes para que os outros órgãos públicos possam usar como exemplo e melhorar seu modo de atuar. E, por fim, no capítulo 6 será atribuído uma conclusão para o presente trabalho acadêmico, trazendo um panorama geral do que foi concluído com o estudo e se foi atingido os objetivos (geral e específicos).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo é designado para que o autor do presente trabalho embase suas ideias através de pesquisas a conteúdos de autores renomados e conhecidos, que possuem propriedade para falar de determinados assuntos contidos na administração. Faz-se necessário citar que o foco da pesquisa será em gestão de pessoas, mais especificamente em clima organizacional.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Foi com a ascensão do capitalismo que se começou a ansiar pela grande produtividade e culminou na formação da administração como uma ciência. Mas mesmo esse conceito sendo algo relativamente novo, já se fazia uso da administração desde os tempos mais remotos. Segundo Chiavenato (1997), filósofos gregos como Platão, Sócrates e Aristóteles trouxeram importantes pensamentos para a administração. Platão, o discípulo de Sócrates mais questionador, abordou em sua obra "A República" uma proposta para as contas e impostos públicos.

Neste ínterim, Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que a mais de dois mil anos já se existia alguns modelos de administração, mesmo que de formas mais discretas. Para Maximiano (2000), a própria revolução agrícola que aconteceu no Egito e na Mesopotâmia foi menção a uma pratica administrativa, pois, nesse período ocorreu a transição da economia de subsistência para a administração da produção rural, bem como o início das práticas de divisão do trabalho. Similarmente, Chiavenato (2000) faz alusão as construções faraônicas, onde encontrou-se indícios de que havia uma organização de trabalho de forma que alguns homens eram os líderes e outros os seguiam. O autor ainda menciona a alta capacidade em que eles tiverem de planejar, organizar e controlar obras consideradas incríveis até os dias atuais.

Sabendo a bagagem que a administração carrega como uma ciência social aplicada e concreta na atualidade, diversos autores fizeram parte dessa jornada trazendo conceitos e maneiras de explica-la de forma mais precisa e esclarecedora. Para Stoner (1999, p. 4), "a administração é o processo de planejar, organizar e liderar esforços e recursos para o alcance de objetivos". Chiavenato (2000, p. 5) parece concordar com o conceito de Stoner quando diz que a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos, ele ainda complementa o conceito de administração

dizendo que “a tarefa básica da administração é a de fazer as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz”. Maximiano (2009) acrescenta ao conceito de administração o que é administrar, que segundo ele é um trabalho em que as pessoas buscam realizar seus objetivos próprios ou de terceiros (organizações), com a finalidade de alcançar as metas traçadas. De maneira mais poética e sucinta, Follett (1997) afirma que a administração é a arte de fazer as coisas através de pessoas. Após essa breve exposição de conceitos, é possível notar como as pessoas são importantes para que a administração funcione da maneira correta, ou até mesmo para que ela apenas funcione. Mesmo que seja clara essa constatação só através dos conceitos, nem sempre dentro da administração se deu importância para as pessoas.

Mayo (2003) desenvolveu uma experiência pioneira na área do comportamento humano que abriu os olhos de todos a respeito da visão que se tinha das pessoas nas organizações. Seu objetivo inicial era apenas ver como a iluminação influenciava na produtividade e fadiga dos funcionários, mas ele acabou descobrindo que a relação e vínculos que as pessoas criam dentro das organizações e o modo como são tratadas por seus superiores interfere diretamente nos níveis de produção, como se pode observar no relato a seguir:

> Mayo conduzira uma pesquisa em uma indústria têxtil com elevadíssima rotatividade de pessoal [...] e que havia tentado inutilmente vários esquemas de incentivos salariais. Mayo introduziu um intervalo de descanso, delegou aos operários a decisão sobre horários de produção e contratou uma enfermeira. Em pouco tempo, emergiu um espírito de grupo, a produção aumentou e a rotatividade do pessoal diminuiu. (CHIAVENATO, 1979, p. 102).

O experimento contou com quatro fases. Na segunda fase, o primeiro grupo era composto por seis moças, das quais cinco montavam o equipamento e a sexta era responsável por fornecer as peças necessárias ao trabalho. Já a composição do segundo grupo contava com um contador de peças que marcava a produção. No primeiro grupo, a fiscalização era feita de forma branda, no segundo, de forma severa. No primeiro grupo criou-se laços afetivos que alavancaram a produtividade das colaboradoras, deixando o segundo grupo para trás no quesito produção.

A partir desse experimento, a valorização das pessoas começou a aumentar, formou-se novas opiniões e pensamentos que foram vinculados ao estudo da administração. “Portanto, a ênfase passou a ser dada às pessoas que participam ou trabalham nas organizações e não mais na tarefa ou estrutura organizacional. Isto foi possível devido ao desenvolvimento das ciências humanas.” (CHIAVENATO, 1979, p. 101).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Inicialmente, na administração de recursos humanos, as pessoas eram tratadas literalmente como recursos, administradas como mão-de-obra barata para que as organizações maximizassem seu lucro. (GIL, 2001). Depois muitas críticas, foi proposto que as pessoas fossem reconhecidas como fornecedoras de habilidades e conhecimento. Entendidas desse modo, as pessoas constituiriam o capital intelectual da organização, devendo, portanto, tratar seus empregados como parceiros do negócio e não mais como simples empregados. (CHIAVENATO, 2014). Após isso, o termo "recursos humanos" começou a dar espaço para "Gestão de Pessoas", como relata Gil, (2001, p. 17): "A expressão gestão de pessoas visa substituir a denominação administração de Recursos humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações"

Muitos conceitos norteiam a definição de gestão de pessoas, segundo Chiavenato (2014, p. 11), a definição para gestão de pessoas "é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho". Ainda usufruindo de seus ensinamentos, "para que os objetivos da gestão de pessoas possam ser alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elemento básico para a eficácia organizacional." (CHIAVENATO, 2014, p. 11). Ele conclui seu pensamento sobre o tema afirmando que: "a gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, de como irá agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competividade à organização." (CHIAVENATO, 2014, p. 9). Observando também a visão de outros autores, de acordo com Fisher e Fleury (1998), gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Segundo Dutra (2016, p. 17), a gestão de pessoas é "um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo".

Os objetivos da gestão de pessoas segundo Chiavenato (2014) são: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e sua missão, proporcionar à organização pessoas treinadas e motivadas, aumentar a satisfação das pessoas no trabalho, desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, impulsionar a mudança e manter políticas e comportamento socialmente responsável.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Perante as transformações no cenário mundial, como a globalização, o avanço na tecnologia, política e economia, o setor público tem sido forçado a fazer grandes transformações e adaptações de suas estratégias empresariais (ANTONELLO; PANTOJA, 2010). A administração pública está passando por significativas transformações, afim também de acompanhar a complexa gestão que o estado exige. Cada vez mais uma administração de qualidade se faz necessária para a entrega de uma melhor prestação de serviços, comparando-se inclusive, com a gestão privada, que busca sempre por qualidade para obter cada vez mais lucro. (NETO, 2017). Para tentar acompanhar a evolução dos modelos de gestão, o setor público passou por três períodos distintos e evolutivos: o estado patrimonial, o burocrático e o gerencial (BLONSKI ET AL., 2017). Em virtude disso, a administração pública carrega traços de cada um dos três períodos em seus modelos de gestão, tornando assim o setor público um ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas (SCHIKMANN, 2010).

A administração patrimonialista vem das monarquias absolutistas, em que não havia a distinção entre o patrimônio público e o privado, pois o estado era compreendido como propriedade do rei. “No patrimonialismo, o aparelho do estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e seus servidores, possuem status de nobreza real. [...] Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração.” (PDRAE, 1995, p. 15). Com o desenvolvimento do capitalismo e a emergência da democracia nos parlamentos, o modelo patrimonialista se tornou incompatível devido à necessidade de separar o estado do mercado. Ademais, havia também a necessidade de separar o público do privado, bem como distanciar o político e o administrador público (BRESSER-PEREIRA, 1996). Há então, a emergência de uma administração pública burocrática, "adotada para substituir a administração patrimonialista" (VARGENS, 2002, p. 17).

> “Surge na segunda metade do século XIX, na época do estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal. Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre a *priori*. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso são sempre necessários controles rígidos dos processos” (PDRAE, 1995, p. 15).

Nessa fase, fica em predominância a necessidade de diferenciação do patrimônio público do privado, a fim de proteger os interesses coletivos e o patrimônio público contra a corrupção. Para tal, dentre outras iniciativas adotadas, ressaltam-se o uso de controles dos procedimentos exacerbadamente burocráticos e o demasiado formalismo. O modelo burocrático, devido as práticas citadas anteriormente, torna a administração pública algo engessado, rígido e pouco eficiente. Assim, é possível visualizar a primeira consequência advinda das práticas: "o estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir a sociedade. A qualidade fundamental da administração burocrática é a efetividade no controle de abusos; seu defeito, a ineficiência." (PDRAE, 1995, p. 15).

Com a eminente necessidade de flexibilizar e amenizar a rigidez burocrática, surge, na década de 1990, a administração gerencial, algo que segundo Bresser-Pereira (2001) a globalização impôs e a democracia tornou possível. Voltada para o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações, a administração gerencial prezava pela: "eficiência da administração pública, a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário, tornando-se então essencial." (PDRAE, 1995, p. 15). O modelo gerencial tem como base aspectos positivos do modelo burocrático antes vivenciado, descartando, entretanto, os pontos negativos responsáveis pelo não atingimento de uma administração de qualidade e eficiência, algo que um novo estado democrático e globalizado anseia. No âmbito da gestão de pessoas, a perspectiva gerencialista almeja um estilo de gestão semelhante ao da iniciativa privada (NOGUEIRA; SANTANA, 2015). Para isso, faz-se necessário que o gestor público tenha aptidão para alinhar os servidores à estratégia da organização, de modo que os esforços sejam capazes de gerar resultados tanto para o órgão, quanto para os cidadãos a *priori*. Dessa forma, a atual gestão de recursos humanos passa a assumir um papel estratégico dentro da organização e começa a ser vista como uma área importante na geração de resultados, tendo ainda o dever de se atentar ao desempenho dos recursos humanos direcionando-os para o êxito organizacional (LONGO, 2007). Em consonância a essa visão, Ribeiro e Santana (2015) afirmam que o recurso mais importante dentro das organizações são as pessoas, se elas estiverem satisfeitas e motivadas, a tendência é que sejam cada vez mais participativas e produtivas. Assim, para que se atinja uma administração pública de qualidade, é necessário gerenciar as pessoas da melhor forma possível.

As organizações da administração pública possuem natureza permanente, ou seja, a maioria dos servidores concursados passam anos dentro da área pública, pela estabilidade e garantia que ela gera, no entanto, estão submetidos às contínuas transformações devido às

mudanças de governo. Por isso, o grande desafio é manter a estabilidade da organização e conviver com a mudança. Isso implica desenvolver estratégias de gestão de pessoas com maior flexibilidade, possibilitando constituir organizações públicas coerentes e permanentes. Para Siqueira e Mendes (2009, p. 241), "a modernização da administração pública é um processo contínuo em que modelos e modismos gerenciais são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais". Mendonça et. al (2013), reforçam que as práticas mais bem sucedidas nas organizações públicas são: a maior transparência nos gastos governamentais, redução dos gastos e melhoria dos serviços em prol dos cidadãos.

2.3.1 Características das organizações públicas

A forma com que a gestão de pessoas é realizada dentro do setor público nos dias atuais ainda sofre impacto de atitudes que ficaram enraizadas desde o início das atividades laborais em órgãos públicos, são estas atitudes comuns à maioria das organizações públicas que devem ser evitadas. Entre elas, segundo Schikmann (2010), destacam-se:

a) Rigidez imposta pela legislação: em conversas com servidores públicos, percebe-se que muitas das vezes eles têm ideias para solucionar os problemas que se apresentam, mas muitas das soluções esbarram na legislação, o que os impede de implementá-las. No entanto, ainda que passe por um processo legislativo complexo, pode-se cogitar hipóteses de mudança na legislação;

b) Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público: em algumas organizações públicas ainda não é clara a ideia de que o cidadão é a razão pela qual a organização existe, pois é para ele que qualquer serviço público trabalha. Por outro lado, o próprio cidadão desacredita do papel do serviço público como forma de solução para seus impasses. Como ainda está muito entranhado na cultura da população, há uma necessidade de mudança de mentalidade dos dois lados.

c) Pouca ênfase no desempenho: muitas organizações públicas ainda não vinculam a realização do trabalho com o adequado desempenho. Por conta da falta de visão do cidadão como cliente, o desempenho nem sempre é considerado na realização das atividades laborais. Entenda-se por desempenho a realização das funções de forma eficiente, eficaz e efetiva, ou seja, o trabalho sendo realizado da melhor maneira possível, alcançando as metas e objetivos da organização, dentro do prazo previsto e satisfazendo aqueles para os quais o trabalho é realizado.

d) Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho: os servidores sentem-se pouco estimulados a melhorar seu desempenho, uma vez que a remuneração independe desse fator. De um lado, isso pode provocar a inércia e a falta de comprometimento dos colaboradores, mas, por outro lado, já foi observado diversas tentativas frustradas a proposta de remuneração associada ao desempenho. Resta então, encontra um equilíbrio entre as duas posturas.

e) Limites à postura inovativa: além da questão remuneratória, a própria rigidez da legislação estimula a inércia dos funcionários, uma vez que muitas iniciativas esbarram nas limitações da legislação.

f) Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão: a pouca ênfase dada ao desempenho, leva a uma atuação mecanicista, voltada para o cumprimento das tarefas diárias, sem preocupação com um planejamento que contemple uma visão para médio e longo prazo. Por conta disso, também não há uma cultura de monitoramento de resultados e envolvimento dos servidores na melhoria da gestão.

g) Rotatividade na ocupação de posições de chefia: por conta da rotatividade, as posições de chefia podem apresentar intensa alternância entre os membros da equipe de trabalho do órgão. Isso faz com que não se consiga adquirir um ambiente com uma cultura bem delimitada, trazendo impactos ao desempenho da equipe, em particular no que diz respeito às medidas de responsabilização.

h) O papel da gratificação: em muitas situações nas organizações públicas a gratificação é utilizada como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial. Tal fator constitui uma deformação da verdadeira função da gratificação, que foi criada para contemplar funções desempenhadas que apresentam algum esforço adicional aos previstos na execução da maior parte das tarefas da organização.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Mesmo que o presente estudo seja pautado em abordagens sobre o clima organizacional, não tem como falar sobre a temática clima sem citar a cultura organizacional, visto que as duas são complementares. O conceito de clima e cultura são semelhantes, pois a cultura influencia no clima de uma organização, desta maneira, entende-se que o clima e a cultura são interdependentes. A cultura é a causa e o clima a consequência, sendo o reflexo de seus aspectos, sejam eles positivos ou negativos. (LUZ, 2014). Corroborando com essa constatação, Menezes e Gomes (2010, p. 166) evidenciam que “a cultura é comumente

definida como uma variável mais profunda do que o clima, identificada com valores e pressupostos que, com o tempo, são mantidos pelos membros da organização".

Apesar de se complementarem, Luz (2014) apresentam algumas divergências entre elas, que são: o clima lida com fatores internos e externos da organização, enquanto a cultura é um fator interno da organização; ambos são temporais, ou seja, mudam de acordo com o tempo, porém, o clima muda em um curto espaço de tempo e pode ser melhorado com políticas internas, já a cultura muda apenas a longo prazo, pois é baseada em costumes e práticas realizadas ao longo do tempo na organização.

Ainda segundo Luz (2014, p. 14), agora buscando trazer um conceito para cultura organizacional, ele declara que: "a cultura representa um conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos que distingue uma organização das outras, além de decorrer também de valores culturais da sociedade na qual está inserida". A cultura está presente na sociedade, influenciando as pessoas no modo de viver e em como se portarem perante cada situação. É algo transferido a partir do nascimento do ser humano, por meio da socialização, ou seja, os valores e ideais são repassados às pessoas pelos seus pais, por um processo conhecido como educação, onde os ensinamentos são transmitidos e refletem de geração em geração. (CHIAVENATO, 2010).

No âmago de toda organização, existe um conjunto de valores e normas fundamentais que moldam o comportamento de seus membros, auxiliando-os a entender aspectos constituintes da cultura organizacional. (WAGNER; HOLLENBECK, 2012). Há muitas decisões que são tomadas levando em conta a cultura da empresa. Quando a cultura é bem estruturada, colabora para que as decisões venham a ser mais assertivas e garante que as metas da empresa sejam alcançadas com maior facilidade. (MOREIRA; SOARES; SONAGLIO, 2016). A cultura organizacional condiciona a administração de pessoal, bem como o conjunto de valores, crenças e costumes do ambiente, podendo se configurar em uma cultura forte ou fraca. Ela é tida como forte, quando seus valores são compartilhados veementemente por grande parte dos colaboradores e tem influência no comportamento e perspectiva das pessoas, e ela é fraca quando ocorre o inverso. (REZENDE; FREITAS; SILVA, 2011). A cultura forte tem grandes impactos no comportamento funcionário e está intimamente ligada a uma rotatividade reduzida. (DIAS, 2012). Por outro lado, quando a cultura organizacional é vista como fraca, tende a existir grande diversidade de opiniões, isso significa que os membros da organização não estão alinhados com os objetivos da mesma, seus valores culturais e comportamentos não estão sendo influenciados pela cultura da

empresa. As raízes da cultura organizacional ainda não estão fortes o suficiente, ocasionando uma maior rotatividade dos colaboradores. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

De acordo com Siqueira (2008), a cultura organizacional manifesta-se em três diferentes aspetos, sendo eles: artefatos visíveis, que são a arquitetura organizacional, o modo de vestir das pessoas, a linguagem utilizada, o nível de tecnologia, entre outros; valores, é quando o comportamento das pessoas se adequa ao modo de ser da organização, aos valores que ela prega e vive; por fim, os pressupostos básicos, que são as crenças e percepções responsáveis pela maneira como os membros da organização se sentem em relação à mesma.

Para Wagner e Hollenbeck (2012, p. 442), a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas, são elas: “conceder aos colaboradores uma identidade organizacional, facilitar o compromisso coletivo, promover a estabilidade organizacional e moldar o comportamento dos membros da organização”. Para se conhecer uma organização, é necessário conhecer a sua cultura, pois cada uma tem seu próprio estilo, sua própria identidade, valores e ideias, ou seja, não existe organizações iguais, apenas semelhanças entre as mesmas. A organizações podem ser classificadas como um conjunto de pessoas, competências e recursos. Seu foco é voltado para as pessoas, pois não funcionam por si só, dependem das mesmas para molda-las e controlá-las. A cultura organizacional varia de acordo com o desenvolvimento intelectual dos indivíduos, assim como dos valores e normas impostos pelas organizações e se manifesta perante as atitudes e comportamentos das pessoas. (CHIAVENATO, 2010).

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

São muitos os autores que abordam sobre a temática clima, a junção de suas contribuições faz com que o tema se torne algo simples e de fácil compreensão. A *priori*, Chiavenato (2014) afirma que as pessoas precisam de um ambiente de trabalho que conte com uma estrutura propícia para que elas produzam de forma eficiente, assim como também necessitam de um clima laboral saudável, que lhes proporcione sentimentos favoráveis, a fim de evitar problemas psicológicos. As pessoas são a alma das organizações, elas transformam as empresas de acordo com as suas atitudes e decisões, já que são elas que se relacionam com os clientes internos/externos, fornecedores, sociedade, elas que lideram e tomam decisões estratégicas. São elas que inserem o clima organizacional quando, executam, conduzem e deliberam em prol de suas atividades operacionais. (FLORES; SILVA, 2016). O clima organizacional é um fator crucial tanto para os indivíduos contidos nas organizações, quanto

para as empresas em si, pois ele influencia não somente no comportamento dos colaboradores, mas também na produtividade das organizações. Para Guimarães (2012), o ambiente organizacional é responsável por cerca de 20% a 30% do sucesso dos negócios de uma empresa, confirmando que um clima positivo gera benefícios financeiros. Sobre esse aspecto, Ewis (2015) ainda acrescenta que o clima organizacional favorável tem um retorno significativo no desempenho organizacional.

Campello e Oliveira (2008, p. 3) contribuem para temática esmiuçando a grafia da palavra clima, que se originou do grego *klimae*, cujo significado é "tendência ou inclinação". Ainda sobre o termo clima, Begnami e Zorzo (2013, p. 41) acrescenta que "o termo clima foi cunhado por Lewin; Lippitt e White em 1939, advindo do vocabulário da psicologia social utilizando conceitos similares como clima social e atmosfera social para descrever atitudes, sentimentos e processos sociais". O clima, no geral, é algo que não é visual nem palpável, mas é facilmente percebido dentro de uma organização através do comportamento dos seus colaboradores. Na interpretação de Silva et al (2016), corresponde a um conjunto de atitudes e valores existentes em uma organização que afetam diretamente no comportamento das pessoas e em seus relacionamentos interpessoais. Já pelo olhar de Araújo et al (2017), é a percepção que os funcionários têm sobre suas experiências vivenciadas dentro do âmbito organizacional, sendo um retrato estático capturado em um determinado momento, passível de alterações a cada instante, pois possui caráter transitivo. Similarmente, Luz (2014, p.13) define clima como sendo "a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários".

De acordo com Coda (2013), o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos funcionários de determinada empresa, em relação a particulares contidos na mesma, como a cultura organizacional, as políticas adotadas, o modelo de gestão aferido, a forma como flui o processo de comunicação, a valorização e reconhecimento do profissional através de recompensas e, por fim, nem por isso o menos importante, a própria identificação que o indivíduo tem para com a organização. Cagliari e Rodrigues (2011) concordam com o autor supramencionado, enfatizando que o clima se torna uma espécie de ferramenta que mede a percepção das pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho. Através da constatação desses autores, é notório o quanto o clima aumenta a capacidade produtiva, bem como a satisfação pessoal dos colaboradores, o que se reflete a longo prazo no seu bem-estar, na imagem da organização perante a sociedade e, eventualmente, no bem-estar da sociedade em si. Seguindo essa linha de raciocínio, Moro et. al (2012, p. 3) reforça que "o clima é a imagem da corporação e por consequência ele interfere nos resultados. Isso se deve ao fato de que a

qualidade está atrelada à predisposição daqueles que fazem parte do processo produtivo ou da prestação de serviço".

Salienta Nunes (2015), de forma enfática e analítica que a definição de clima organizacional é citada na literatura por muitos autores sempre apresentando o clima como sendo uma "rede", ou então como sendo a forma pela qual as pessoas, através dessa rede, interagem com a organização. Nessa rede, encontra-se características pessoais de cada colaborador contido no quadro de funcionários de uma empresa, como crenças e valores. Ao analisar diversos conceitos sobre clima organizacional, Luz (2014) também lançou sua analogia a respeito, ele observou que pelo menos três palavras estão quase presentes nas definições, são elas: satisfação, percepção e cultura organizacional, porque há a influência desta sobre o clima organizacional.

Em síntese, as organizações atuais buscam "criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização" (KANAANE, 2009, p. 40). Em conformidade com essa afirmação, Lacombe (2012) diz que quanto maior o ajustamento das expectativas e valores dos indivíduos com os da empresa, melhor tende a ser a motivação e, consequentemente, o clima organizacional predominante na organização. Se o clima é positivo, as pessoas tendem a se sentir mais pertencentes a organização, o que acarreta em pessoas mais proativas, comunicativas, criativas, inovadoras e gera uma maior confiança para com os colegas e superiores.

2.5.1 Fatores que influenciam no clima

Para Limongi-França (2011), existem sete fatores que influenciam diretamente no clima de uma organização, são eles: a flexibilidade, adaptação a mudança frente a estímulos externos; a responsabilidade, do colaborador para com a organização; os padrões, processos definidos pela instituição para o alcance de metas; as recompensas, dadas quando necessário de forma correta e justa; a transparência, compreensão dos colaboradores em relação à visão e missão da organização; o comprometimento, funcionários dispostos a atuar em prol da melhoria organizacional e a liderança, percepção de preparo do gestor frente a liderança de uma equipe.

Já para Vidal et al. (2010, p. 1), "os fatores que influenciam o clima são diversos, como a cultura, as políticas de valorização, os incentivos, as instalações físicas, os relacionamentos tanto com chefia quanto com os colegas, dentre outros que podem afetá-lo

com maior ou menor intensidade". Segundo Luz (2014, p. 20), "o clima é afetado por fatores externos, entre eles estão as condições de saúde, habitação, lazer, família dos colaboradores, e a cultura organizacional, que é uma das principais causas".

De acordo com Chiavenato (2014), os fatores que influenciam no clima são: estrutura organizacional, elas podem impor limites para as pessoas através de regras, regulamentos, autoridade, entre outros; recompensas, a organização pode criticar ou incentivar os colaboradores pelos resultados alcançados através das recompensas; calor e apoio, quanto maior o companheirismo, melhor será o clima laboral, podendo gerar dois extremos, o clima de cooperação ou o de negativismo; responsabilidade, pode coagir ou pode incentivar o comportamento das pessoas; risco, o trabalho pode estimular o colaborador no sentido de assumir novos desafios na carreira profissional; conflitos, a fim de evitar embates, a organização pode estabelecer regras e procedimentos, administrando os conflitos.

2.5.2 Indicadores de clima

Para Luz (2014, p. 32-34), os indicadores servem para sinalizar ao gestor e também aos colaboradores, que algo não está caminhando bem dentro da organização, pois, embora o clima seja abstrato, ele se materializa através dos indicadores. Entretanto, esses indicadores não podem mostrar os elementos que estão causando um clima organizacional desfavorável. Alguns desses indicadores são: o *turnover*, que representa a rotatividade de pessoal, quando este indicador apresenta-se elevado, pode indicar a falta de comprometimento dos indivíduos para com a empresa; o absenteísmo, que indica o excessivo número de faltas e atrasos, relatando também a falta de comprometimento; os programas de sugestões, que podem obter resultados negativos em números bem como em qualidade; a avaliação de desempenho, é uma ferramenta que serve para avaliar o desempenho dos funcionários, essa avaliação pode averiguar como o desempenho de determinado colaborador vem sendo apresentado, se este estiver baixo, pode ser consequência do seu estado de ânimo, pouco estímulo e vínculo com a organização ou, até mesmo problemas pessoais; greves, a adesão a greves, as vezes, pode revelar um descontentamento dos funcionários para com a organização; os conflitos interpessoais e interdepartamentais, é considerado o aspecto mais "visível" do clima organizacional, pois a sua intensidade pode determinar o clima como tenso ou agradável e ainda como bom ou ruim; desperdícios de material, denota certa revolta por parte do colaborador, como um ato de querer "vingar-se" da organização ele desconta nos matérias cedidos a ele pela empresa e, por fim, queixas no departamento médico, o médico da empresa,

em alguns casos, acaba se tornando um confidente dos funcionários, neste tipo de caso, eles apresentam os problemas do seu cotidiano para o médico que avalia se os mesmos estão desencadeando distúrbios emocionais no colaborador.

2.5.3 Tipos de clima

Figura 1 – Níveis de clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL		
desfavorável ←	**mais ou menos**	→ **favorável**
⇨ frustração,	⇨ indiferença,	⇨ satisfação,
⇨ desmotivação,	⇨ apatia,	⇨ motivação,
⇨ falta de integração empresa/ funcionários,	⇨ baixa integração empresa/ funcionários,	⇨ alta integração empresa/ funcionários,
⇨ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇨ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇨ alta credibilidade mútua empresa/ funcionários,
⇨ falta de retenção de talentos,	⇨ baixa retenção de talentos,	⇨ alta retenção de talentos,
⇨ improdutividade,	⇨ baixa produtividade,	⇨ alta produtividade,
⇨ pouca adaptação às mudanças,	⇨ média adaptação às mudanças,	⇨ maior adaptação às mudanças,
⇨ alta rotatividade,	⇨ média rotatividade,	⇨ baixa rotatividade,
⇨ alta abstenção,	⇨ média abstenção,	⇨ baixa abstenção,
⇨ pouca dedicação,	⇨ média dedicação,	⇨ alta dedicação,
⇨ baixo comprometimento com a qualidade,	⇨ médio comprometimento com a qualidade,	⇨ alto comprometimento com a qualidade,
⇨ clientes insatisfeitos,	⇨ clientes indiferentes,	⇨ clientes satisfeitos,
⇨ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇨ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇨ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇨ falta de envolvimento com os negócios,	⇨ baixo envolvimento com os negócios,	⇨ alto envolvimento com os negócios,
⇨ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇨ algumas doenças psicossomáticas,	⇨ raras doenças psicossomáticas,
⇨ insucesso nos negócios.	⇨ estagnação nos negócios.	⇨ sucesso nos negócios.

Fonte: Bispo, (2006).

O quadro acima, aborda, na visão de Bispo (2006), quais são os tipos de clima que podem existir dentro de uma organização. Segundo ele, os níveis de clima organizacional são: desfavorável, mais ou menos e favorável. Já de acordo com Luz (2014), existem dois indicadores de clima organizacional, o bom e o prejudicado ou ruim. O clima é considerado bom, quando nele predominam atitudes positivas que dão ao ambiente um aspecto favorável e harmonioso (alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento). Nesse tipo de clima, os funcionários sentem-se orgulhos de trabalhar na empresa, indicando a mesma para seus parentes e amigos. Já o clima considerado prejudicado ou ruim, se classifica quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa o ambiente laboral bem como o ânimo da maioria dos funcionários (tensões,

discórdia, desuniões, rivalidades, conflitos, desinteresse, resistência, ruído nas comunicações, competições exageradas). Nesse tipo de clima, as pessoas sentem vergonha em trabalhar na empresa, pensam até em esconde-la de seu currículo.

2.6 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo os autores Stadler e Pampolini (2014, p. 65), “a pesquisa de clima organizacional visa identificar o nível de satisfação de pessoas em relação ao ambiente de trabalho”. A pesquisa é geralmente aplicada por meio de questionários, de modo que as respostas destes servem de base para a resolução dos possíveis problemas que se apresentarem, tendo impacto direto na produtividade das pessoas. Para Stefano et al. (2014, p. 99), a realização da pesquisa viabiliza “o alinhamento de irregularidades, divergências e conflitos, além de permitir e assegurar a satisfação dos colaboradores, por meio da qualidade de vida, do relacionamento interpessoal e do estímulo ao equilíbrio profissional e pessoal”. Nesse ínterim, Coelho (2004, p. 14) complementa que, “a análise do clima dá subsídios ao gestor, como o diagnóstico motivacional e dos pontos de maior e menor satisfação os quais, por sua vez, relacionam-se com crenças e valores presentes na cultura organizacional”. De acordo com Flores e Silva (2016), avaliar o clima organizacional periodicamente é fundamental, visto que o mesmo pode afetar positivamente ou negativamente no comportamento das pessoas contidas na organização. Ele pode ainda, ser o responsável por reter talentos, ser um importante indicador de satisfação em relação a aspectos da cultura organizacional, além de apontar as origens dos problemas constatados, permitindo, dessa forma, que o gestor possa fazer uma intervenção corretiva.

2.6.1 Modelos de análise do clima organizacional

Há diversos modelos já elaborados por autores conhecidos que podem ser aplicados para realizar uma pesquisa de clima, dentre os principais constam os trabalhos de Litwin e Stringer (1968), Sbragia (1983), Kolb et al. (1986), Pierce et al. (1989), Luz (1995), Amabile (1996), Coda (1997) e Bispo (2006).

2.6.1.1 Modelo de Litwin e Stringer (1968)

Os autores desenvolveram estudos em três organizações americanas, apoiando-se na teoria das necessidades de McClelland (realização, poder e afiliação). O modelo de Litwin e Stringer foi o primeiro a ser testado em empresas de grande porte, ele permitiu uma comparação entre empresas que tinham diferentes políticas a respeito da gestão de pessoas. Os resultados comprovaram a importância dos estudos sobre o clima organizacional, pois foi possível averiguar diferentes tipos de clima nas organizações. Para Bispo (2006), o modelo analisa alguns fatores relacionados a cultura organizacional e as dimensões usadas nesse modelo são:

- Estrutura: é relativo à percepção das pessoas a respeito das restrições impostas pela estrutura organizacional através de regras, procedimentos e regulamentos que influenciam o desempenho das funções laborais;
- Desafio: advém do sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho de suas funções;
- Responsabilidade: sentimento de autonomia para condução do seu próprio trabalho, sem a dependência de terceiros;
- Riscos: surgem dos desafios que aparecem constantemente na condução do trabalho e desempenho das funções;
- Recompensa: reflete a percepção de justiça nos critérios de promoção e remuneração, há maior ênfase no reconhecimento por trabalhos bem feitos e menor foco em punições por erros;
- Relacionamento e apoio: traduz a “boa camaradagem” e cooperação existentes em todos os níveis organizacionais;
- Conflito: referente à postura positiva e aberta em relação à divergência de opiniões, bem como a forma mediadora utilizada na solução dos problemas;
- Identidade: sentimento de pertencimento, de ser importante para a equipe de trabalho e para a organização;
- Padrões: grau de ênfase em normas e processos por parte da organização.

2.6.1.2 Modelo de Sbragia (1983)

Segundo Bispo (2006), esse modelo foi realizado em uma instituição de natureza governamental. Ele se mostra de forma mais abrangente que o citado anteriormente, apesar de

ter alguns fatores semelhantes. Além dos fatores em conformidade, que são: estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há novos fatores/indicadores:

- Estado de tensão: o grau em que as pessoas agem guiadas pela emoção;
- Ênfase na participação: avalia o envolvimento de todos na tomada de decisão e na aceitação de sugestões;
- Proximidade da supervisão: descreve a liberdade de cada um para realizar seu trabalho do seu modo e se existe uma chefia exacerbadamente controladora e opressora;
- Consideração humana: atenção as necessidades humanas de cada indivíduo;
- Autonomia presente: sentimento de independência e autonomia presente na realização de suas atividades laborais;
- Prestigio obtido: imagem externa percebida por fazer parte da organização;
- Tolerância existente: maneira como são tratados os erros cometidos;
- Clareza percebida: grau de conhecimento referente aos assuntos pertinentes;
- Justiça predominante: grau de justiça presente nos processos que ocorrem;
- Condições de progresso: oportunidade oferecida pela organização para o crescimento e avanço profissional almejado pelos funcionários;
- Apoio logístico proporcionado: instrumentos de trabalho oferecidos pela empresa para auxiliar em bom desempenho laboral do colaborador;
- Reconhecimento proporcionado: o quanto a empresa reconhece os esforços e o desempenho de cada um;
- Forma de controle: o quanto a empresa utiliza outras formas de controle, em substituição a punição.

2.6.1.3 Modelo de Kolb et al. (1986)

O modelo de Kolb utiliza uma escala de sete fatores/indicadores, em função da tentativa de aperfeiçoamento dos fatores propostos por Litwin e Stringer. Além da responsabilidade, padrões e recompensas, já vistos no modelo dos autores, há ainda os seguintes fatores (BISPO, 2006):

- Conformismo: percepção das pessoas em relação as inúmeras regras, políticas e práticas laborais aos quais elas devem se ajustar;
- Responsabilidade: relativo ao grau de responsabilidade, onde as pessoas sentem que podem tomar decisões a respeito do seu trabalho;

- Padrões: revela a importância dada pela organização à qualidade e produção;
- Recompensas: reflete a percepção do reconhecimento quando é desempenhado um bom trabalho e a preocupação voltada ao aprendizado ante as práticas punitivas;
- Clareza organizacional: concerne aos objetivos claramente definidos pela organização, contrapondo-se a desorganização e falta de clareza nos objetivos laborais;
- Calor e apoio: ligada a percepção dos colaboradores a respeito do sentimento de colaboração mútua, bem como de que estão em um ambiente de amizade e confiança;
- Liderança: refletindo a percepção de que a liderança é exercida com base na competência sendo, portanto, aceita pela organização.

2.6.1.4 Modelo de Pierce et al. (1989)

Pierce et al. (1989), desenvolveram um conjunto de 12 fatores para avaliar a autoestima dos colaboradores em relação ao ambiente organizacional, relatando que a avaliação global, ou seja, de todos os colaboradores juntos, é mais eficiente do que avaliações específicas. Segue abaixo os fatores propostos:

- Autoestima geral: relação da autoestima íntima do indivíduo à sua autoestima como membro da organização;
- Autoestima ligada ao trabalho ou tarefa: relação do nível de autoestima do indivíduo com sua confiança para a realização as tarefas laborais;
- Estabilidade ao longo do tempo: se refere a estabilidade da autoestima organizacional relacionada à estabilidade das condições do ambiente de trabalho;
- Respeito da gerência: a percepção do tratamento por parte dos superiores como fator de autoestima organizacional;
- Organização mecanicista: vincula o grau de orientação mecanicista da organização como influenciador negativo à autoestima organizacional;
- Complexidade do trabalho: o trabalho percebido como desafiador, afeta a autoestima organizacional;
- Motivação intrínseca: propõe a relação entre uma autoavaliação positiva e a autoestima organizacional;
- Desempenho no trabalho: correlaciona o bom desempenho no trabalho com a autoestima organizacional;

- Satisfação geral no trabalho: estabelece o relacionamento entre as dimensões anteriores em consonância com o aumento da satisfação geral no trabalho;
- Cidadania: uma autoestima organizacional elevada, favorece o engajamento do colaborador a comportamentos favoráveis à organização;
- Comprometimento: correlaciona a necessidade mútua entre a organização e indivíduo, de realização de objetivos, sugerindo que quando há a percepção de que os objetivos individuais são alcançados através da organização, o colaborador tende a fazer de forma mais eficaz os objetivos organizacionais;
- Satisfação: reflete a satisfação em pertencer à organização.

2.6.1.5 Modelo de Luz (1995)

O autor Luz (2014), foi o escolhido para pautar o questionário do presente estudo. Ele acredita que a pesquisa de clima organizacional deve ser realizada, no máximo, a cada dois anos, pois, um intervalo maior que esse pode trazer surpresas para as organizações. Ainda segundo ele, a pesquisa de clima deve conter as seguintes variáveis citadas a seguir:

- O trabalho realizado: avalia a adaptação dos funcionários, o volume de trabalho realizado, a distribuição dos trabalhos e a necessidade de pessoal;
- Salário: analisa a percepção dos colaboradores quanto à compatibilização dos salários, a possibilidade de aumento, se o salário é o suficiente para viver dignamente, a clareza quanto aos critérios de plano de cargos e salários da empresa, entre outros;
- Benefícios: avalia se atentem às necessidades e expectativas dos indivíduos.
- Integração entre os departamentos: avalia o grau da existência de cooperação e conflito entre os setores;
- Liderança/Gestão: revela a satisfação dos funcionários para com os seus gestores, a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores e o grau de feedback;
- Comunicação: Aponta a satisfação com a divulgação dos fatos pela empresa;
- Treinamento/Carreira: avalia as oportunidades desenvolvimento profissional dada aos colaboradores;
- Possibilidades de progresso: identifica a satisfação dos colaboradores quanto às possibilidades de promoção e crescimento na carreira;
- Relacionamento interpessoal: avalia a qualidade das relações entre funcionários e entre eles e suas chefias;

- Estabilidade no emprego: procura conhecer o grau de segurança dos colaboradores em relação aos seus empregos;
- Processo decisório: avalia a opinião do colaborador ao processo decisório;
- Condições físicas de trabalho: verifica a qualidade e o conforto das condições físicas, dos postos de trabalho, banheiros e recursos disponíveis;
- Relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários: analisa a postura da empresa com o sindicato e da empresa perante o tratamento dos funcionários;
- Participação: avalia a participação do colaborador no cotidiano da organização;
- Pagamento dos salários: avalia os erros na folha de pagamento;
- Segurança do trabalho: avalia a percepção dos colaboradores quanto às estratégias de prevenção de acidentes e doenças ocupacionais;
- Objetivos organizacionais: avalia a clareza da empresa quanto a divulgação dos seus objetivos organizacionais;
- Orientação da empresa para resultados: avalia os esforços da empresa para orientar os funcionários a chegarem no resultado;
- Disciplina: avalia o grau de rigidez, da justiça aplicada nas punições;
- Imagem da empresa: avalia a opinião dos funcionários para com a empresa;
- Estrutura organizacional: avalia a opinião do funcionário sobre a adequação da estrutura da organização;
- Ética e responsabilidade social: avalia se a empresa é ética e cumpre com as suas responsabilidades sociais;
- Qualidade e satisfação do cliente: indica a percepção dos colaboradores quanto a tentativa da empresa em entregar serviços de qualidade e cada vez melhores;
- Reconhecimento: avalia se a organização adota mecanismos de valorização;
- Vitalidade organizacional: avalia o ritmo das atividades desenvolvidas;
- Direção e estratégias: indica a satisfação dos colaboradores quanto à qualidade das estratégias e condutas adotadas pela empresa;
- Valorização dos funcionários: identifica o quanto os colaboradores são valorizados, respeitados e o investimento feito neles;
- Comprometimento: avalia o envolvimento dos funcionários com os objetivos organizacionais;
- Trabalho em equipe: avalia o quanto o trabalho em equipe é valorizado;

- Modernidade: avalia a percepção dos colaboradores a respeito das inovações tecnológicas utilizadas na empresa;
- Orientação da empresa para os clientes: avalia a imagem externa da organização, ou seja, a percepção dos clientes para com a mesma;
- Planejamento e organização: avalia o quanto os colaboradores acreditam que a empresa seja planejada e organizada pelos gestores contidos nela;
- Fatores motivacionais: identifica os fatores motivacionais para os funcionários;
- Fatores desmotivacionais: identifica os fatores desmotivacionais para os funcionários.

2.6.1.6 Modelo de Amabile (1996)

Amabile (1996), propõe um modelo de clima organizacional que favorece a criatividade nas organizações, embasado em cinco dimensões/fatores:

- Encorajamento à criatividade: reflete o comportamento da organização, liderança e equipe em relação ao encorajamento do indivíduo a adquirir desafios e riscos, comportamento este que leva ao maior aprendizado e concede abertura para novas ideias;
- Autonomia: relativo à autonomia percebida para a condução das tarefas diárias;
- Recursos: a percepção de haver recursos suficientes para a execução das tarefas de forma eficiente e eficaz;
- Pressões: sugere haver uma relação positiva com a criatividade quando a pressão é percebida como oriunda de uma necessidade constante e uma relação negativa quando vinda de um excessivo controle;
- Impedimentos organizacionais: a percepção de excessivos controles, regras e conservadorismo é apresentada como negativa ao comportamento criativo.

2.6.1.7 Modelo de Coda (1997)

O professor Coda (1997), desenvolveu seu modelo ao realizar estudos sobre motivação e liderança organizacional em cinco diferentes organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado, o modelo se baseia em dez dimensões, a seguir apresentadas:

- Liderança: aborda o encorajamento pelo superior ao desenvolvimento profissional do colaborador, *feedbacks* claros e respeitosos sobre o desempenho laboral;

- Compensação: políticas de remuneração e benefícios relacionadas ao bom desempenho profissional;
- Maturidade empresarial: reflete a percepção quanto à obtenção das informações sobre pressões externas exercidas sobre a organização e ao reconhecimento do patrimônio humano para a organização;
- Colaboração entre áreas funcionais: reflete a percepção da colaboração entre os funcionários para o atingimento dos objetivos organizacionais;
- Valorização profissional: trata-se do estímulo ao desenvolvimento profissional, no atendimento das expectativas de progresso e nas oportunidades de crescimento ofertadas;
- Identificação com a empresa: sentimento de pertencimento a equipe de trabalho e a organização, busca de objetivos mútuos;
- Comunicação: reflete a clareza com que os processos de comunicação são executados na organização de forma a contribuir para a execução das atividades laborais;
- Sentido de trabalho: reflete a percepção do trabalho executado como importante para a organização;
- Recursos humanos: percepção da importância da área de recursos humanos na organização e a abertura para ouvir opiniões diversas;
- Acesso: continuidade na realização do trabalho.

2.6.1.8 Modelo de Bispo (2006)

Com base na análise de modelos disponíveis na literatura, mais especificamente os modelos de Litwin e Stringer, Kolb e Sbragia, Bispo (2006) propõe um modelo baseado em fatores internos e externos à organização. Como fatores internos, são apontados:

- Ambiente de trabalho: grau de relacionamento entre colegas de trabalho;
- Assistência aos funcionários: nível de benefícios ligados à saúde;
- Burocracia: avalia a compatibilidade das restrições estruturais às atividades desempenhadas pelos colaboradores;
- Cultura organizacional: impacto dos aspectos culturais nas atividades laborais;
- Estrutura organizacional: reflete o relacionamento entre os vários níveis organizacionais e o impacto sobre a realização do trabalho;
- Nível sociocultural: avalia se o trabalho a ser realizado é compatível com a formação do funcionário;

- Incentivos profissionais: nível de reconhecimento profissional dado aos colaboradores;
- Remuneração: avalia a compatibilidade da mesma com as tarefas executadas;
- Segurança no emprego: reflete a percepção do risco de demissão;
- Transporte: reflete o nível de dificuldade para chegar ao trabalho;
- Vida profissional: grau de identificação com a organização a que pertence;

Os fatores externos evidenciados são:

- Convivência familiar: avalia o nível de convivência familiar dos colaboradores;
- Férias e lazer: avalia o grau de satisfação dos funcionários com estes itens;
- Investimentos e despesas familiares: analisa o atendimento do colaborador às demandas inerentes ao bem-estar de sua família;
- Política e economia: verifica o impacto deste item no bem-estar do funcionário;
- Saúde: reflete a percepção do colaborador sobre sua própria saúde;
- Segurança pública: avalia o impacto deste item na vida dos funcionários;
- Situação financeira: avalia o impacto da situação financeira na motivação do colaborador;
- Time de futebol: o possível impacto na motivação intrínseca do colaborador;
- Vida social: avalia o nível de satisfação dos funcionários com o item.

3 CARACTERIZAÇÃO DO ÓRGÃO PÚBLICO

Nesse capítulo será apresentado o órgão público tema do trabalho em questão, assim como o setor específico do mesmo que foi usado para a aplicação da pesquisa de clima.

3.1 HISTÓRICO DO ÓRGÃO

A organização judiciária brasileira no período colonial seguiu o mesmo modelo da que existia em Portugal. Os tribunais e órgãos judiciários foram transferidos de Lisboa, juntamente com a corte, e instalados no Rio de Janeiro: a casa da suplicação, o desembargo do paço e a mesa da consciência e ordens. A justiça era exercida pelo rei.

Com o Brasil dividido em capitanias hereditárias cada governador já trazia consigo o seu ouvidor, que acumulava funções judiciárias e administrativas. Denominava-se ouvidor porque conhecia e tomava ciência dos pedidos e apelações. Na segunda metade do século XVII, a coroa portuguesa criou o cargo de ouvidor-geral do sul do Brasil, com jurisdição sobre os ouvidores das capitanias.

Os primeiros juízes, denominados ordinários, não eram necessariamente bacharéis em leis. Eleitos pelos homens qualificados da comunidade e confirmados pelo ouvidor, usavam a vara vermelha como insígnia. Os juízes de fora, entretanto, deveriam ser bacharéis em leis, nomeados pelo Rei, em substituição ao juiz ordinário, e usavam como insígnia a vara branca, sinal da distinção régia. A vara era um símbolo da antiga magistratura e constituía um sinal de jurisdição. Hodiernamente esta palavra foi incorporada à magistratura nacional e ao direito pátrio.

O Dr. Francisco Lourenço de Almeida foi o primeiro juiz togado nomeado pelo príncipe regente, D. João, através da mesa do desembargo do paço, para as terras catarinenses, no cargo de primeiro juiz de fora do cível, e crime e órfãos da Vila do Desterro; tendo prestado juramento no Rio de Janeiro, perante o Ministro Tomaz Antônio Vila Nova Portugal, em 29 de julho de 1812, apresentou-se à câmara da Vila do Desterro em 17 de agosto do mesmo ano. A carta patente da sua nomeação, pelo prazo de três anos em face da precariedade das condições de atuação dos juízes ordinários, concedia-lhe ainda o lugar de provedor da fazenda dos defuntos, capelas e resíduos.

Com a implantação da República em 1889, e a instituição do federalismo pela Carta Magna de 1891, desapareceu a organização de justiça única e introduziu-se em substituição o sistema dual: Justiça Federal e Justiça dos Estados. Cada unidade da federação

passaria a reger-se pelas constituições e leis que adotasse, respeitados os princípios constitucionais da União.

Em consonância com essa diretriz, a Constituição Catarinense de 1891, explicitou que os três poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário, seriam independentes e harmônicos entre si, e instituiu o denominado Superior Tribunal de Justiça como órgão de segunda instância, "com as atribuições que a lei confere aos tribunais desta categoria".

A instalação do Tribunal de Justiça em Santa Catarina deu-se em 1º de outubro de 1891, na Casa da Câmara, e foi um acontecimento político-administrativo marcante para a história deste Estado. O Superior Tribunal de Justiça era composto inicialmente por cinco membros, denominados desembargadores, escolhidos dentre os juízes de direito mais antigos.

Em 19 de agosto de 1891, o Vice-Governador Gustavo Richard, organizou a Justiça do Estado e conferiu aos membros do tribunal estadual, o título de Desembargador, também usado no Império e na Colônia. O título de desembargador confirmado na legislação republicana tem origem remota, provinda dos tempos dos reis de Portugal, e significa aquele que julga e retira os embargos, em linguagem comum os impedimentos, dos feitos. Ao julgar quaisquer feitos, sejam agravos, apelações ou embargos, o desembargador os desembarga.

Atualmente, o Tribunal de Justiça, com sede na capital do Estado de Santa Catarina/Florianópolis e jurisdição em todo o seu território, é composto por 94 (noventa e quatro) desembargadores.

São órgãos do Tribunal de Justiça, nos termos do art. 4º do Regimento Interno do Tribunal de Justiça de Santa Catarina:

1. O Tribunal Pleno, composto por todos os membros da Corte e convocado mediante sessão extraordinária;

2. O Órgão Especial, composto por 25 membros e com competência prevista no art. 58 do Regimento Interno do Tribunal de Justiça de Santa Catarina;

3. A Seção Criminal;

4. Os grupos de câmaras de direito civil, os grupos de câmaras de direito comercial, os grupos de câmaras de direito público e os grupos de direito criminal;

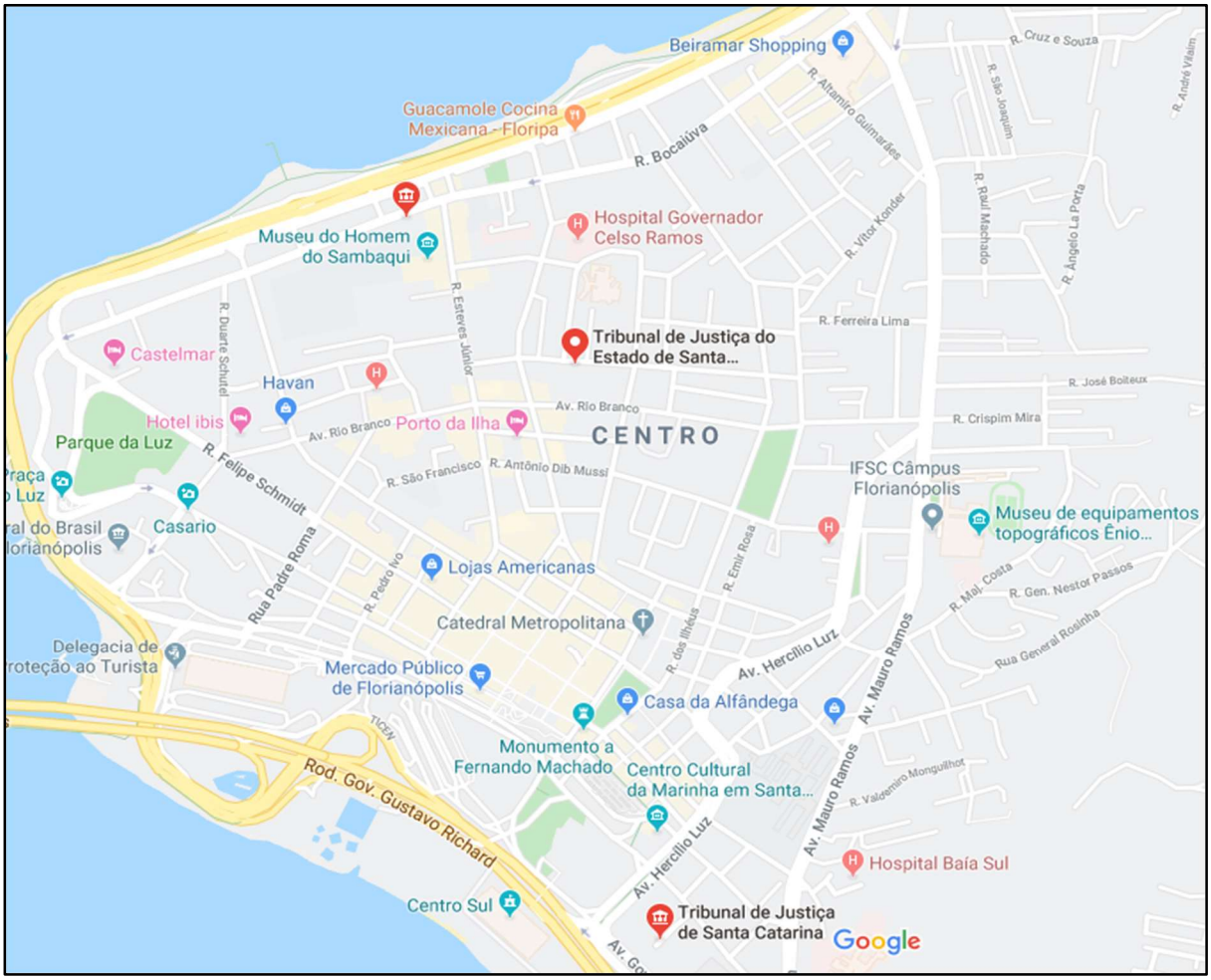
5. As câmaras de direito civil, as câmaras de direito comercial, as câmaras de direito público, as câmaras criminais, as câmaras especiais e a Câmara de Recursos Delegados;

6. As comissões, os conselhos e demais órgãos administrativos criados na estrutura do Poder Judiciário do Estado.

3.2 DADOS DA DIVISÃO

A Divisão de Desenvolvimento de Pessoas está localizada na Rua Presidente Coutinho, no centro de Florianópolis/SC, nº 232, 11º andar.

Figura 2 – Prédio da Unidade Administrativa Presidente Coutinho



Fonte: Google Maps, 2020.

3.3 MISSÃO, VISÃO, VALORES

É de suma importância que as organizações tenham traçado sua missão, visão e valores, seja esta uma organização privada ou pública. Esse é o tripé que sustenta a organização como um todo, mantém a sua alma e a faz trilhar o caminho certo para o alcance de seus objetivos. Abordando de forma resumida, de acordo com Chiavenato (2005), a missão é basicamente a razão pela qual a empresa existe, dando mais ênfase ainda a esse pensamento, Peter Drucker (2001, p. 56) indaga que: “uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão, somente uma definição clara da missão é

razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa." Já a visão é a bússola que serve para orientar e visualizar aonde se pretende chegar, pois segundo Collins e Porra (1998, p. 32) "os grandes navegadores sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar ao seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente." Quanto aos valores são a filosofia, as atitudes e as crenças que compõe um conjunto de regras para os funcionários cumprirem em prol de resultados positivos, pois conforme Tamayo (1998, p. 56) "valores são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos."

Após essa breve explicação sobre a importância do tripé organizacional, será apresentado o mapeamento feito pelo tribunal sobre esses pontos, sendo traçado um tempo de vigência de cinco anos, de 2015 a 2020.

- **Missão:** Realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos.
- **Visão:** Ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado.
- **Valores:** Responsabilidade social e ambiental; valorização das pessoas; transparência; acessibilidade; celeridade; confiança; probidade; inovação e ética.

Para os cidadãos: Garantir a humanização do atendimento e buscar satisfação dos cidadãos; aprimorar a comunicação institucional.

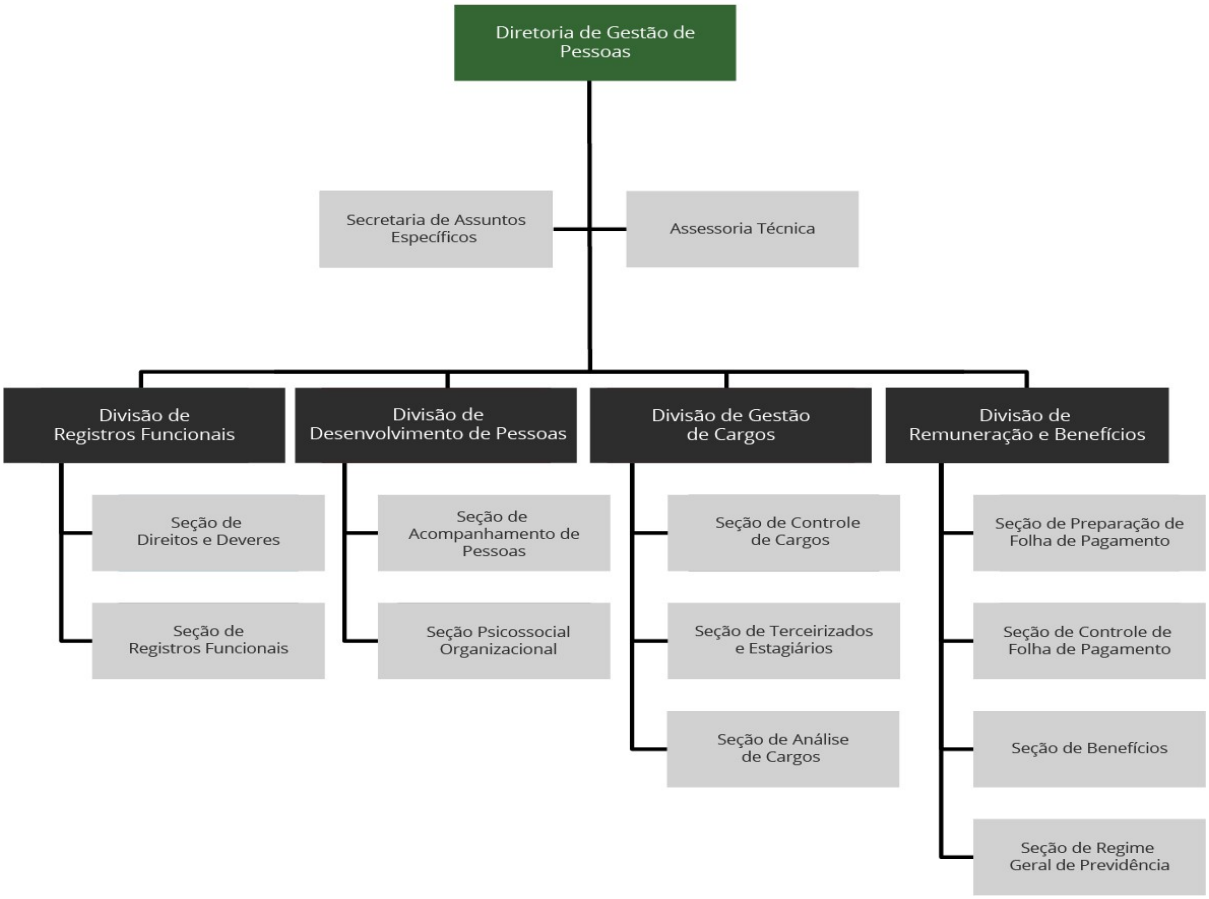
Para os serviços: Tornar a atividade jurisdicional célere e efetiva; aprimorar práticas auto compositivas; promover a cidadania e iniciativas de valor social.

Para as pessoas e os recursos: Desenvolver permanentemente conhecimentos, habilidades e atitudes; fomentar ações para a melhoria da saúde e do clima organizacional; assegurar soluções adequadas de tecnologia da informação e comunicação; garantir infraestrutura adequada à prestação de serviços.

Para a gestão: Disseminar a cultura do planejamento com ênfase no alinhamento estratégico assegurando a gestão participativa; otimizar a aplicação dos recursos, estabelecendo prioridades para a execução da estratégia; implementar a gestão por desempenho e assegurar a melhoria contínua dos processos de trabalho; aperfeiçoar a comunicação interna e concretizar a gestão do conhecimento.

3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Figura 3 – Organograma da Diretoria de Gestão de Pessoas



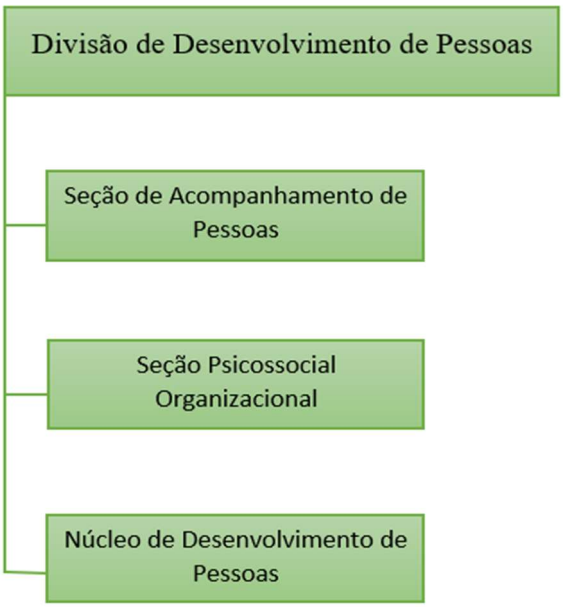
Fonte: Site do TJSC, 2020.

O organograma mostrado acima abrange todas as seções, divisões, secretarias, entre outros, contidas no prédio administrativo do TJSC, conhecido como UPC (Unidade Presidente Coutinho). Abordando sobre a divisão tema do trabalho, atualmente, a DDP é chefiada pelo servidor Marcelo Dias e Silva, possui quatorze funcionários a contar com o chefe e dois estagiários alocados da seguinte forma:

- Seção de Acompanhamento de Pessoas: Possui quatro servidores presenciais, dois tele trabalhadores e um estagiário de administração. É chefiada pela servidora Jandira Elizabeth Chavez;
- Seção Psicossocial Organizacional: Possui cinco servidores, sendo a grande maioria psicólogos. É chefiada pela servidora Karen Neumann;
- Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas: Possui três servidores e um estagiário de administração. É chefiado pela servidora Juliana Dias Silva.

3.5 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Figura 4 – Organograma da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas



Fonte: TJSC (2020), adaptado pela autora.

A Diretoria de Gestão de Pessoas tem como atribuições conciliar as necessidades dos servidores com as da organização, em prol de um quadro de pessoal motivado, comprometido, integrado e produtivo, que contribua para o alcance dos objetivos do Poder Judiciário. Para tanto, busca-se receber bem, acompanhar, desenvolver, reconhecer e valorizar os servidores e, ainda, auxiliar no processo de construção de uma gestão mais humanizada.

A Seção de Acompanhamento de Pessoas tem a função de controlar e acompanhar os processos de estágio probatório; acompanhar e orientar a realização das avaliações de desempenho e realizar seu cadastramento; analisar e elaborar pareceres em processos de promoção por aperfeiçoamento; realizar o cálculo das promoções por desempenho e tempo de serviço; elaborar e controlar a publicação de atos de promoção por aperfeiçoamento, desempenho e tempo de serviço; aplicar a pesquisa de satisfação e divulgar seus resultados.

A Seção Psicossocial Organizacional atua na definição da lotação dos servidores considerando o perfil profissional; efetua o acompanhamento dos novos servidores; realiza o acompanhamento dos servidores que apresentam notas baixas nas avaliações de desempenho e de estágio probatório; atua na relotação de servidores no Tribunal de Justiça; atuar no desenvolvimento de relações interpessoais; atualizar, acompanhar e divulgar o banco de talentos; controlar, acompanhar e analisar os dados do formulário de ingresso e de desligamento.

Por fim, o Núcleo de desenvolvimento de Pessoas, que surgiu a partir de uma necessidade da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas de separar os programas executados por ela e dar uma ênfase maior a eles, devido a isso, ele não aparece no organograma do Tribunal por ainda não estar formalizado, caracteriza-se como um grupo informal dentro da divisão. Os programas e atividades desenvolvidos no núcleo são: programa de melhoria do clima organizacional, semana do rodízio de funções, cartão de homenagem aos aposentados do Tribunal, bem-estar no trabalho e preparação para a aposentadoria, sendo os dois últimos eventos de participação dos colaboradores em um estilo de palestra construtiva e descontraída.

3.5.1 Administração Geral

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina é dirigido por um presidente, que é eleito pelo colégio de desembargadores, também denominado como Tribunal Pleno, para exercer a função de presidente pelo tempo de um biênio. Na área administrativa, tem-se no comando a Diretoria Geral Administrativa (DGA), que tem sob ela outras sete diretorias classificadas por área, são elas: Diretoria de Engenharia e Arquitetura (DEA), Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), Diretoria de Infraestrutura (DIE), Diretoria de Material e Patrimônio (DMP), Diretoria de Orçamento e Finanças (DOF), Diretoria de Saúde (DS) e Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI). O diretor geral administrativo coordena as atividades de todas as diretorias e tem ligação direta com o gabinete da presidência. A presidência possui alguns órgãos auxiliares, que são: conselhos, núcleos de comunicação, assessoria, imprensa e cerimonial que auxiliam na atuação em áreas específicas da própria presidência.

3.5.2 Administração de Gestão de Pessoas

As partes presentes no Tribunal que atuam diretamente ou indiretamente no desenvolvimento da gestão de pessoas são: a Diretoria de Gestão de Pessoas, a Diretoria de Saúde e a Academia Judicial. Na DS, temos a parte relacionada a ergonomia dos servidores, também é oferecido a eles um suporte médico, bem como odontológico. Já na Academia Judicial, tem-se um foco mais voltado para o aprendizado dos colaboradores, dado através da disponibilização de cursos gratuitos, que geram um maior aprofundamento em determinada área relacionada aos cargos existentes no TJSC e a promoção por aperfeiçoamento do servidor. Os cursos não se restringem apenas a temas voltados a cargos específicos, cursos com temas amplos como língua portuguesa, por exemplo, também fazem parte da grade.

Como principal área responsável pela gestão de pessoas dentro da instituição temos a Diretoria de Gestão de Pessoas. Ela é composta por quatro divisões que atuam em conjunto para a manutenção da gestão de pessoas, são elas:

- Divisão de Registro Funcionais: compete a ela instruir e analisar processos administrativos, bem como decidir aqueles que são de sua competência; alimentar o banco de dados da DGP no tocante aos dados funcionais dos servidores do TJ; emitir relatórios e fazer o recadastramento de servidores inativos.
- Divisão de Gestão de Cargos: é responsável pelo provimento e controle dos cargos efetivos, comissionados, remoção e disposição de servidores; pelo controle das vagas de estágio obrigatório, estágio não-obrigatório, estágio de ensino médio, voluntários e terceirizados; analisar os processos de pedido de distribuição de cargos na justiça de primeiro grau e realizar estudos de quadro de pessoal nas unidades judiciárias.
- Divisão de Remuneração e Benefícios: planejar, organizar e controlar as ações relativas à folha de pagamento de servidores e magistrados e aos benefícios de bolsa de estudos, auxílio-creche, vale-transporte e consignações; manter a base de dados atualizada para a elaboração das diversas rotinas internas e remessa de informações à administração e a órgãos externos (IPREV, SCSaúde, INSS, Receita Federal).
- Divisão de Desenvolvimento de Pessoas: conciliar as necessidades dos servidores com as da organização, em prol de um quadro de pessoal motivado, integrado e produtivo, que contribua para o alcance dos objetivos do Poder Judiciário. Para tanto, busca-se receber bem, acompanhar, desenvolver, reconhecer e valorizar os servidores e, ainda, auxiliar no processo de construção de uma gestão mais célere, eficiente e humanizada.

3.5.3 Administração Financeira e de Orçamentos

Quanto a gestão financeira, as decisões estratégicas são tomadas pela presidência, sendo que algumas decisões necessitam da aprovação do Tribunal Pleno, ou seja, pela votação de todos os desembargadores contidos no órgão público. Existe ainda a Diretoria de Orçamento e Finanças (DOF), vinculada a DGA, que tem como atribuições elaborar as leis orçamentárias em conjunto com a Asplan, Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), Lei Orçamentária Anual (LOA) e Plano Plurianual (PPA); executar e controlar o orçamento e as receitas do Poder Judiciário; realizar a gestão dos depósitos judiciais; confeccionar os balancetes mensais e gerais das unidades orçamentárias e, por fim, elaborar o relatório de gestão fiscal. Dentro dessa diretoria, existem as divisões que são alocadas da seguinte forma:

- Divisão de Orçamento: coordenar e supervisionar as propostas da lei orçamentária anual e do plano plurianual; supervisionar a execução orçamentária e viabilizar as suas adequações na LOA e PPA; instruir processos de consulta de disponibilidade orçamentária e congêneres; supervisionar as prestações de contas, os empenhos e os arquivos.
- Divisão de Contabilidade: produzir informações relacionadas a relatórios e balancetes contábeis para controle interno e para a análise de órgãos de controle externo.
- Divisão de Tesouraria: confeccionar diariamente o boletim financeiro do Tribunal de Justiça e do fundo de reaparelhamento da justiça, com todas as movimentações das receitas e das despesas e encaminhá-lo à Divisão de Contabilidade; fazer o controle das contas-correntes e das aplicações financeiras dos recursos do Poder Judiciário; efetuar o pagamento da folha de pagamento e seus consignatários.
- Divisão de Gestão de Depósitos Judiciais: coordenar, supervisionar e controlar as atividades inerentes à administração do Sistema de Depósitos Judiciais - Sidejud, bem como das subcontas; implantar, operacionalizar e monitorar os mecanismos de regência dos recursos monetários do Sidejud; orientar as unidades judiciais sobre os procedimentos do sistema e assuntos correlatos.

3.5.4 Administração de Marketing

No tocante ao marketing, por ser uma instituição pública não há um marketing externo, mas pode-se falar da comunicação do Tribunal com os cidadãos e com os seus próprios colaboradores. O que concerne aos cidadãos, o órgão possui o seu portal, redes sociais como o *Twitter*, *YouTube*, *Instagram* e *Facebook,* no qual ele busca apresentar assuntos de interesse do cidadão, decisões de impacto que influenciam na vida das pessoas e inclusive decisões administrativas da evolução da sua gestão. Em relação a isto, o site da instituição conta ainda com o portal da transparência, que é responsável por fornecer a população todas as informações sobre a gestão, sendo esta uma atitude regulamentada por lei na qual o tribunal busca atender à risca todos os procedimentos requeridos. Já a comunicação com os colaboradores é feita por um outro portal, que se intitula portal do servidor e portal do magistrado, por meio desses dois portais é feita toda comunicação necessária com os integrantes do Tribunal, informações relacionadas a direitos, deveres, obrigações, prazos, pesquisas, folha de pagamento, dentre outras informações operacionais e também de desenvolvimento e evolução da gestão voltada para o público interno.

3.5.5 Gestão de Operação Logística

O tribunal não possui uma área logística específica, mas possui setores que efetuam atividades relacionadas a logística, como o setor de expedição existente na UPC, ele é responsável pelo encaminhamento de papéis, cartões e também pela recepção de materiais de escritórios necessários para o uso diário dos servidores.

3.5.6 Administração de Sistemas de Informação

Abordando sobre a administração de sistemas de informação, que na instituição foco deste trabalho é coordenada pela Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), que também está vinculada a DGA (prédio administrativo). Essa diretoria possui um grande quadro de colaboradores analistas que busca tanto desenvolver e dar suporte a sistemas, quanto fazer a gestão da contratação de sistemas externos, sistemas que são fornecidos por terceiros. Em suma, toda demanda de evolução e apoio tecnológico, tanto de equipamentos quanto de sistemas é comandado por esta diretoria.

3.5.7 Cultura Organizacional

Por ser uma instituição pública da área jurídica, existe uma cultura bastante hierárquica, essa cultura é sempre respeitada, trazendo ao meio um certo nível de burocracia. Isso vem evoluindo para que aos poucos se possa diminuir o distanciamento entre os servidores e magistrados. Porém dentro da Diretoria de Gestão de Pessoas, especificamente na Divisão de Desenvolvimento de Pessoas, como esse setor é responsável por fomentar a melhoria do clima organizacional em todas as unidades do Judiciário, busca-se seguir os ensinamentos repassados também na equipe de trabalho, de modo a tornar o ambiente mais agradável e servir de base para poder agregar em outros setores do tribunal.

3.5.8 Competências e Vulnerabilidades

O Tribunal de Justiça possui algumas competências que já foram mapeadas e descritas no próprio portal do TJSC, dentre elas podemos citar a excelência nas relações com o cidadão, intervenção propositiva para resolução de conflitos, consciência pública, social e ambiental, conhecimento multidisciplinar, inovação e desenvolvimento da gestão do judiciário, como será mostrado no quadro a seguir:

Tabela 1 – Competências Organizacionais do TJSC

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA	
Competência	Significado
Excelência nas relações com o cidadão	Aproximar o Judiciário do cidadão, primando pela humanização e qualidade do atendimento.
Intervenção propositiva para resolução de conflitos	Priorizar meios consensuais de resolução de conflitos, inclusive pela ação educativa, visando a pacificação social.
Consciência pública, social e ambiental	Compreender a função pública e a responsabilidade sócio-ambiental do judiciário, comprometendo-se com a ética organizacional, a transparência, a cidadania e o uso consciente dos recursos.
Conhecimento multidisciplinar	Fomentar a geração e a disseminação do conhecimento multidisciplinar, com ênfase no técnico-jurídico, objetivando à melhoria e à ampliação da prestação do serviço judiciário.
Inovação e desenvolvimento da gestão do judiciário	Primar pela melhoria contínua da gestão do judiciário, por intermédio da sinergia entre estratégias inovadoras, aperfeiçoamento de processos de trabalho e desenvolvimento de pessoas e parcerias institucionais.

Fonte: Site do TJSC, 2020.

A população do estado de Santa Catarina é uma das mais litigantes do Brasil, ou seja, uma das populações que mais adjudicam ações, até por uma questão cultural, por terem mais acesso à informação e consequentemente se inteirarem mais no assunto jurídico. Devido a isso, o número de entrada de processos vem crescendo exponencialmente, causando dificuldade para acompanhá-los e julgá-los em um período mais curto de tempo. A falta de evolução tecnológica também tem papel preponderante nesse conjunto, falta suporte tecnológico para agilizar o tramite de processos, evitar o excesso de papel e tornar o órgão mais eficiente. Essa vulnerabilidade não é a única que se pôde averiguar no órgão, há também o excesso de burocracia que faz com que ocorram distanciamentos entre os setores e muitas vezes entre as pessoas, assim como o senso hierárquico que é algo muito forte implantado na cultura da organização, o que acarreta em um quadro de funcionários mais distanciados e também impacta na demora da realização dos processos.

4 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Nesse capítulo será relatado como foi elaborada a pesquisa de clima pela autora, em qual autor ela se embasou e quais foram as adaptações feitas. Após isso, será exposto o resultado da pesquisa através de gráficos e uma análise será feita a partir de cada um deles.

4.1 VARIÁVEIS DE ANÁLISE

A pesquisa de clima organizacional foi aplicada por um questionário baseado nas contribuições de Luz (2014). O autor acreditava que para realizar uma pesquisa de clima de forma correta, se deveria considerar 34 variáveis, das quais foram agrupadas de acordo com a sua semelhança e com a realidade da organização em questão. Segue abaixo o quadro explicitando quais são essas grandes dimensões que vão ser levadas em conta na aplicação do questionário, bem como as variáveis citadas por Luz (2014):

Tabela 2 – Variáveis selecionadas para a pesquisa de clima

Variáveis segundo Luz (2014)	Seleção de variáveis pela autora do estudo
Estrutura organizacional	Estrutura Física da Organização
Condições físicas de trabalho	
Segurança do trabalho	
Modernidade	
Imagem da empresa	Responsabilidade Social
Ética e responsabilidade social	
Possibilidades de progresso profissional	Reconhecimento/Carreira Profissional
Treinamento/desenvolvimento/carreira	
Reconhecimento	
Valorização dos funcionários	
Estabilidade no emprego	
Salário	Salário/Benefícios
Pagamento dos salários	
Benefícios	
O trabalho realizado pelos funcionários	Relacionamento /Trabalho em Equipe
Trabalho em equipe	
Envolvimento/comprometimento	
Participação	
Relacionamento interpessoal	
Relacionamento empresa/sindicatos/funcionários	
Comunicação	
Integração entre os departamentos	
Supervisão/liderança/estilo de gestão	Liderança/Gestão
Orientação da empresa para resultados	
Disciplina	

Vitalidade organizacional	
Direção e estratégias	
Planejamento e organização	
Processo decisório	
Objetivos organizacionais	
Fatores motivacionais	Fatores Motivacionais/Desmotivacionais
Fatores desmotivacionais	
Orientação da empresa para os clientes	Variáveis não aplicadas*
Qualidade e satisfação do cliente	

Fonte: Autora do estudo, adaptação de Luz (2014), 2020.

Para o contexto deste TCC, os conteúdos da 2ª coluna da tabela 2, passam a ser dimensões. Na tabela 3, apresenta-se estas dimensões e as questões correspondentes. Isso trará mais clareza e organização ao questionário, bem como favorecerá a análise das respostas. Relato ainda, que as perguntas realizadas terão embasamento em perguntas criadas por Luz (2014), contidas no seu livro chamado "Gestão do Clima Organizacional". Segue abaixo o quadro referente as questões contidas no questionário:

Tabela 3 – Questionário organizado de acordo com as grandes dimensões

Grandes dimensões	Perguntas do questionário
Estrutura Física da Organização	A organização está bem preparada tecnologicamente para que seus colaboradores exerçam suas funções com qualidade.
	As condições físicas de trabalho na organização são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, mobiliário, etc.).
Responsabilidade Social	A atuação do órgão é guiada por valores éticos.
	A organização é socialmente responsável.
	Os funcionários são tratados com respeito, independente dos seus cargos.
	A organização possui compromisso com a qualidade dos serviços prestados.
	A organização preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores.
Reconhecimento/Carreira Profissional	Recebo o reconhecimento devido quando realizo um bom trabalho.
	O potencial profissional que possuo é adequadamente aproveitado.
	Recebo o treinamento necessário para realização das funções propostas.
	A organização oferece oportunidade de crescimento profissional.
	Tenho liberdade para tomar decisões.
	Me sinto seguro em relação ao meu emprego.
	O trabalho me traz um sentimento de realização pessoal.

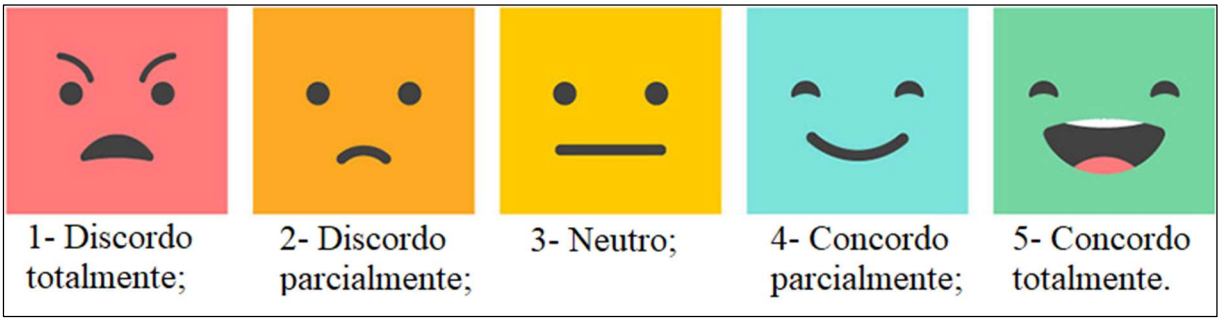
	Considero a organização um bom lugar para se trabalhar.
Salário/Benefícios	Minha remuneração é adequada de acordo com o trabalho que realizo.
	O salário que recebo é semelhante ao das pessoas que trabalham na mesma função que eu só que em outros órgãos.
	Os benefícios oferecidos pela organização atendem as minhas necessidades.
	O salário que recebo satisfaz minhas necessidades.
Relacionamento/Trabalho em equipe	O clima de trabalho da minha equipe é favorável.
	Na minha equipe, pontos de vista divergentes são debatidos e lavados em conta na tomada de decisão.
	Minha equipe possui um número adequado de funcionários para realizar as atividades com excelência.
	Me sinto satisfeito em relação ao volume de trabalho realizado.
	Meus colegas procuram formas de melhorar a qualidade do trabalho exercido.
	Existe um relacionamento de cooperação entre as seções da divisão.
	O relacionamento entre os colaboradores da divisão é agradável.
Liderança/Gestão	Meu superior imediato me dá liberdade para falar o que penso sobre meu trabalho.
	Meu superior imediato é aberto para receber opiniões, contribuições e propostas de mudanças.
	Para meu superior imediato, a qualidade do trabalho é considerada mais importante que o volume do mesmo.
	As orientações que recebo sobre meu trabalho são claras e objetivas.
	Me sinto adequadamente informado sobre as decisões que afetam o meu trabalho.
	Meu superior imediato me passa *feedbacks* constantemente.
	Há uma maior preocupação em solucionar problemas do que punir culpados.
	Confio nas decisões tomadas pelo meu superior imediato.
	Meu superior preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores.
	Me considero respeitado pelo meu superior imediato.
	Me considero motivado pelo meu superior imediato.
	Considero adequada a pressão exercida pelo meu superior na realização das funções.
	Meu superior imediato sempre está disponível quando necessário.
	Existe a participação dos colaboradores na definição de metas, objetivos e decisões relacionadas ao trabalho.
Fatores Motivacionais/Desmotivacionais	Marque o principal fator que traz mais SATISFAÇÃO no seu trabalho.

	Marque o principal fator que traz mais INSATISFAÇÃO no seu trabalho.
Pergunta aberta*	Para concluir a presente pesquisa, de acordo com a sua perspectiva sobre clima organizacional, quais seriam as medidas necessárias para se alcançar um clima organizacional favorável?

Fonte: Autora do estudo, adaptação de Luz (2014), 2020.

Como parametrização, ou seja, para medir o nível de concordância com as afirmativas expostas no questionário, utilizou-se uma escala do tipo *likert*, de cinco pontos. A figura 4 apresenta a escala empregada no questionário, onde é composta inicialmente pelo número 1 que significa "discordo totalmente", indo até o seu extremo oposto que seria o 5 "Concordo totalmente". O respondente escolhe uma das opções, de acordo com seu sentimento ou opinião.

Figura 5 – Escala *likert* de satisfação



Fonte: Adaptação da autora, https://blog.opinionbox.com/wp-content/uploads/2017/09/escala-de-likert-opinion-box.jpg, 2020.

Devido ao atual cenário mundial de pandemia, a pesquisa de clima foi realizada por meio virtual, fazendo uso da plataforma *google forms*. Os questionários foram enviados via e-mail para todos os participantes da pesquisa, caso seja necessário, será feito um reforço via *whatsapp*. O e-mail enviado para os participantes da pesquisa contará com o seguinte texto de explicação a respeito da pesquisa:

"Olá, me chamo Maria Eduarda Alves Peynaud e estou na reta final para concluir o curso de Administração. Venho pedir a contribuição de todos os servidores e estagiários para responderem a presente pesquisa de clima organizacional que servirá como um agregador de conhecimento na área de gestão de pessoas, pela qual dedico um profundo apreço. Através dela tenho um propósito ainda maior, que seria trazer contribuições a Divisão de Desenvolvimento de Pessoas, a qual tive o prazer de estagiar por cerca de quase dois anos.

Peço, por gentileza, para que respondam com calma e atenção cada questão, fazendo uma reflexão sobre as mesmas. Os dados recolhidos serão tratados de forma anônima e confidencial. Responda as questões de acordo com o nível de concordância utilizando-se da escala *Likert*, onde:

1 - Discordo totalmente;

2 - Discordo parcialmente;

3 - Neutro;

4 - Concordo parcialmente;

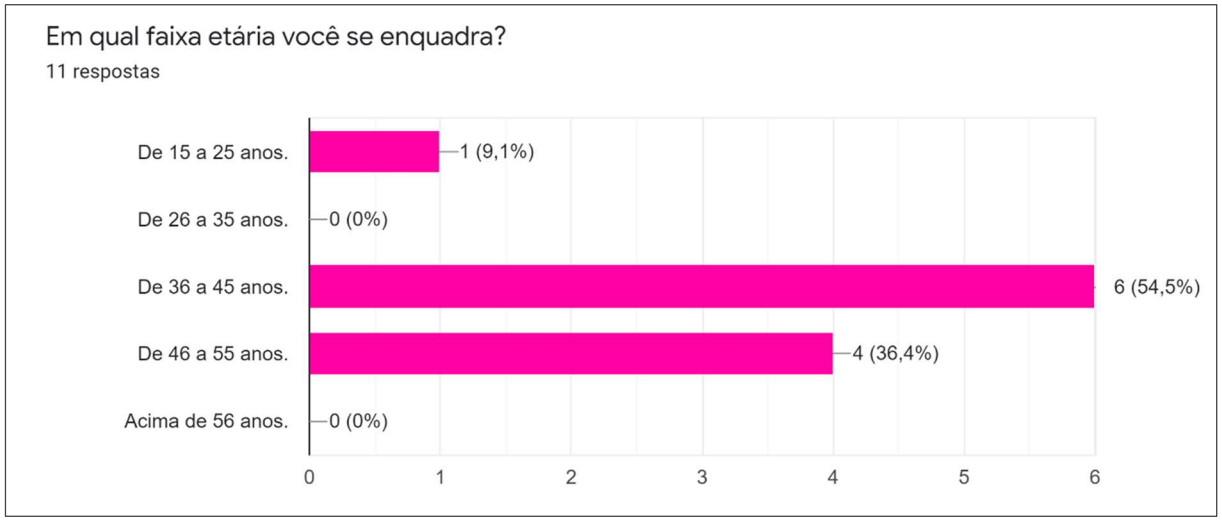
5 - Concordo totalmente.”

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O questionário foi respondido por onze dos quatorze servidores e dois estagiários participantes do quadro de colaboradores da divisão. A análise dos resultados será feita através da tabulação por variável (grandes dimensões) e da tabulação por pergunta.

4.2.1 Perfil dos participantes da pesquisa

Gráfico 1 – Faixa etária dos participantes da pesquisa.

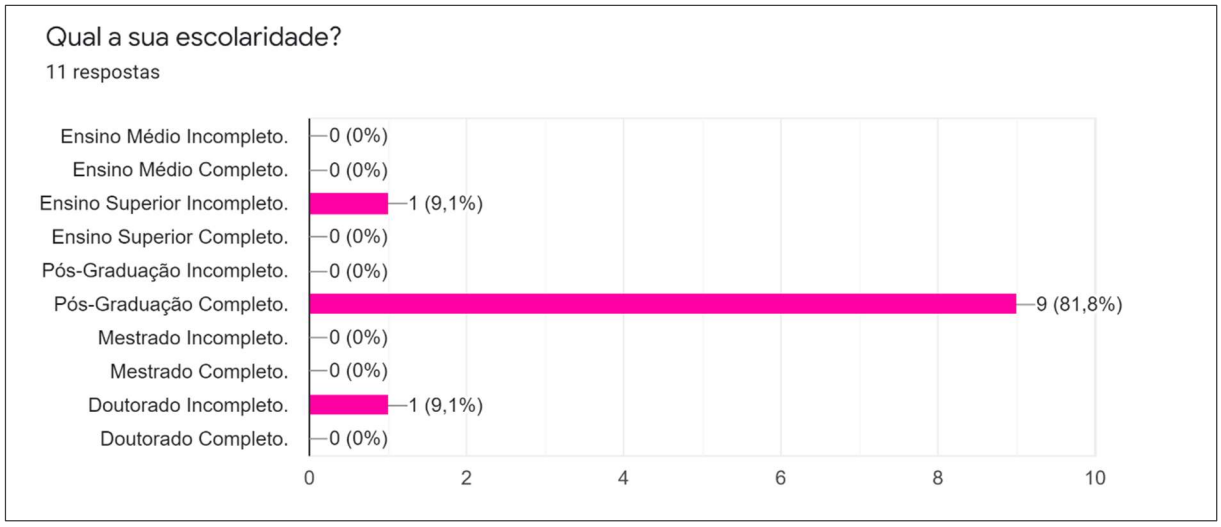


Fonte: Autora do estudo, 2020.

De acordo com os dados referentes a faixa etária dos colaboradores, percebe-se que a maioria possui entre 36 a 45 anos, sendo precisamente 54,5% contemplados por essa categoria. Em segundo lugar, detentor de 36,4% dos participantes, encontra-se colaboradores

com idade entre 46 a 55 anos, e, por fim, um colaborador (9,1%) com idade entre 15 a 25 anos.

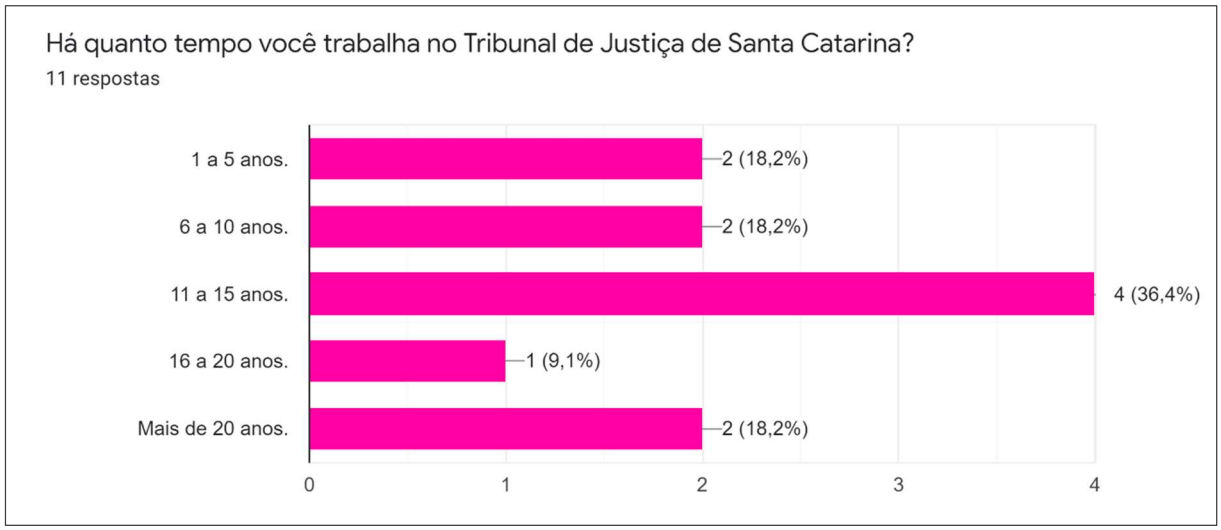
Gráfico 2 – Escolaridade dos participantes da pesquisa.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

A maioria esmagadora dos colaboradores da divisão possuem pós-graduação, sendo 81,8% dos participantes, apenas um está cursando doutorado e um está cursando o ensino superior.

Gráfico 3 – Tempo de serviço dos colaboradores no Tribunal de Justiça de SC.

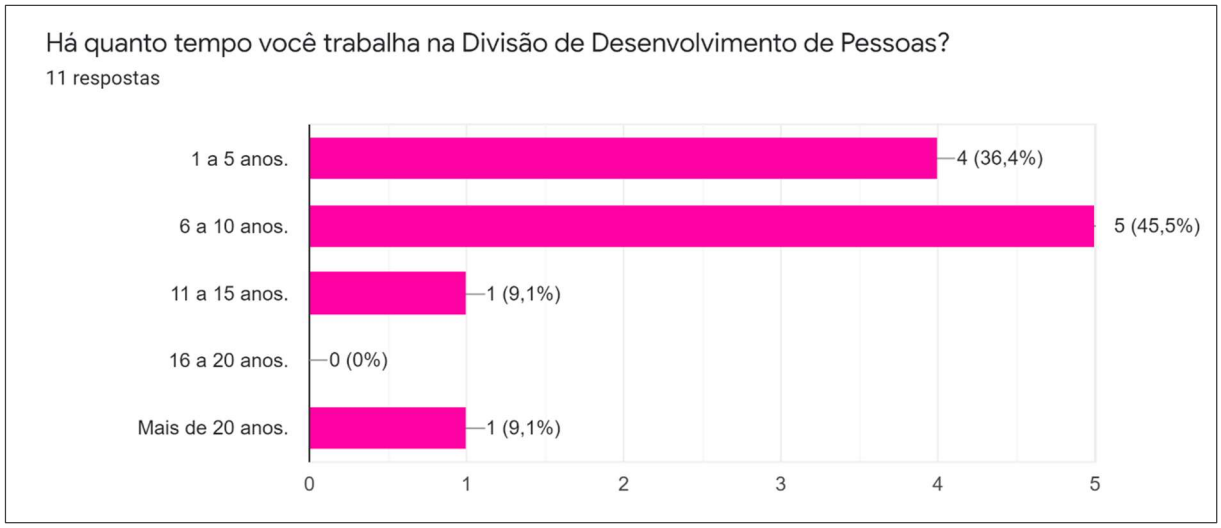


Fonte: Autora do estudo, 2020.

O tempo de trabalho de cada colaborador no Tribunal de Justiça de Santa Catarina é bem diversificado, cerca de 36,4% dos colaboradores têm entre 11 a 15 anos de contribuição, 18,2% possuem entre 1 a 5 anos de contribuição, outros 18,2% possuem entre 6

a 10 anos, 9,1% possuem de 16 a 20 anos, e, com o maior tempo de contribuição (mais de 20 anos), encontra-se 18,2% dos participantes.

Gráfico 4 – Tempo de serviço dos colaboradores na DDP.

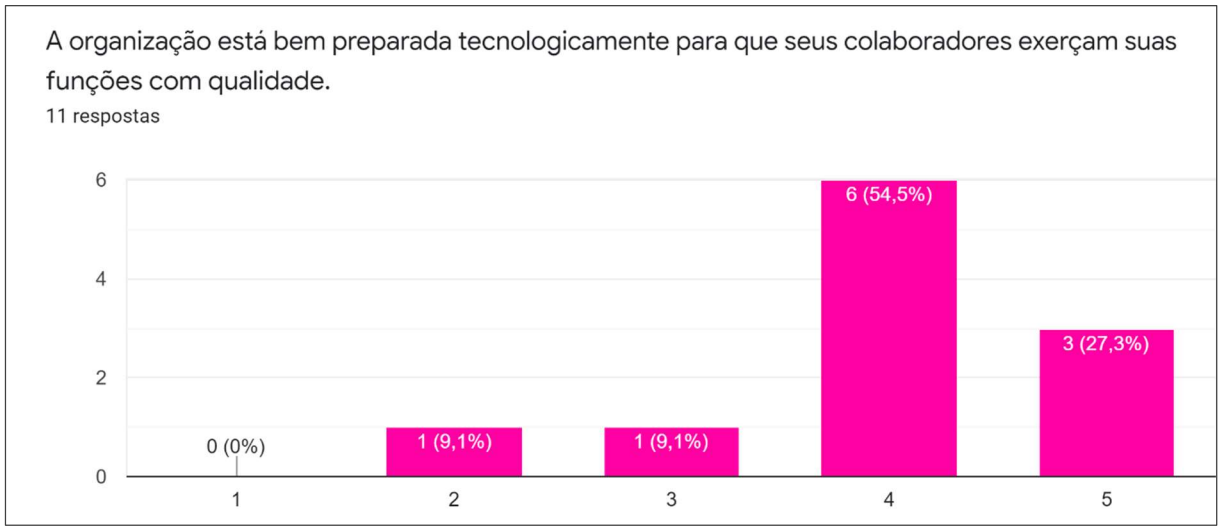


Fonte: Autora do estudo, 2020.

Já quanto ao tempo despendido na Divisão de Desenvolvimento de Pessoas, cerca de 45,5% dos participantes possuem entre 6 a 10 anos, 36,4% contribuíram com 1 a 5 anos, 9,1% estão entre 11 a 15 anos na divisão e igualmente 9,1% estão a mais de vinte anos na divisão.

4.2.2 Estrutura física da organização

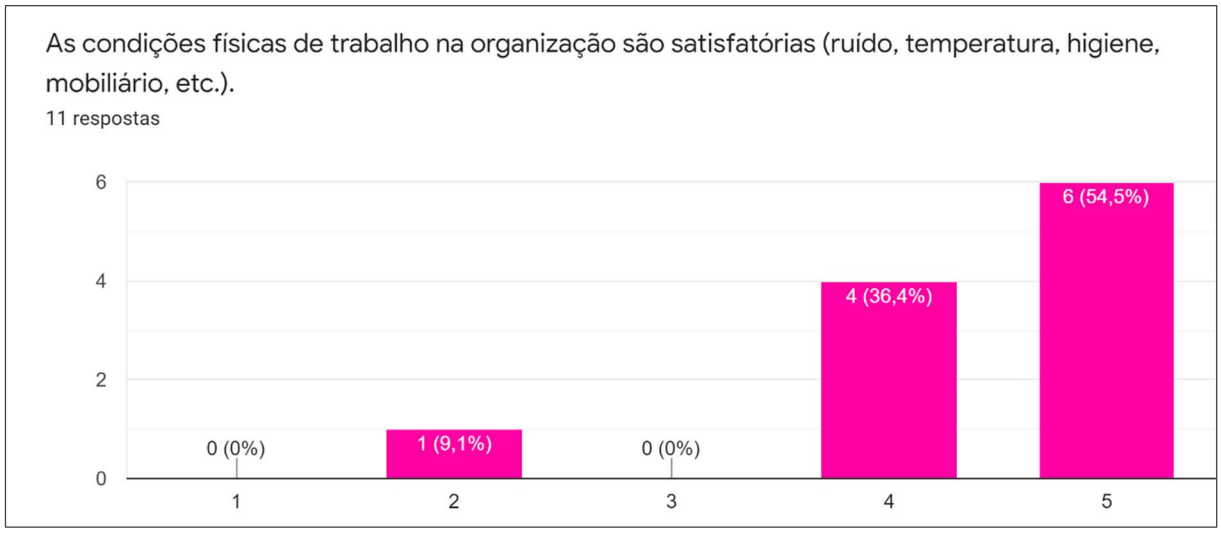
Gráfico 5 – Preparo tecnológico da organização.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

Quanto ao preparo tecnológico do prédio administrativo do tribunal, onde localiza-se a Divisão de Desenvolvimento de Pessoas, é perceptível que a grande maioria das pessoas afirmam concordar que o prédio está apto tecnologicamente para exercer suas funções laborais com qualidade. Pela ordem de percentuais, começamos com cerca de 54,5% de dizem "concordar parcialmente" com essa afirmativa, seguido de 27,3% que "concordam totalmente" com a afirmativa, entretanto, observou-se a "discordância parcial" e a neutralidade expressada por de cerca de 18,2% das pessoas, algo que faz acender o sinal amarelo para esse aspecto. Sobre a parte das pessoas que sentem-se desfavorecidas com a tecnologia entregue pelo órgão, Tavares (2003, p. 66) revela que mesmo considerando difícil uma mudança estrutural nas instituições públicas, é possível notar que entre os servidores públicos existem pessoas que realizam mudanças constantes dentro de seu campo de atuação para driblar dificuldades e condição de insatisfação e executar o seu trabalho da melhor forma dentro de condições muitas vezes inadequadas.

Gráfico 6 – Condições físicas de trabalho.



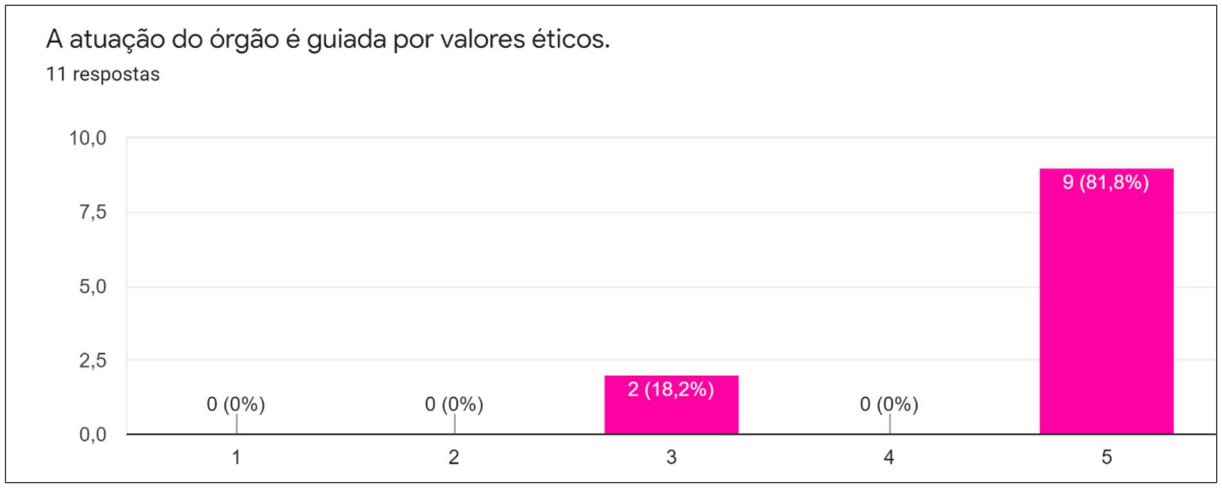
Fonte: Autora do estudo, 2020.

Analisando as condições físicas de trabalho, é notório a satisfação dos colaboradores quanto ao seu posto laboral, bem como aos pormenores inerentes a ele, como: ruído, temperatura, higiene, mobiliário, entre outros. A grande maioria, cerca de 90,9% dos participantes, dizem "concordar parcialmente e totalmente" com a afirmativa de que as condições de trabalho oferecidas são satisfatórias, entretanto, 9,1% dos colaboradores encontram-se em discordância parcial com essa afirmativa. Segundo Marras (2011), a organização deve oferecer um ambiente apropriado para o colaborador desenvolver suas capacidades, cada empresa possui um perfil próprio, por isso, é necessário um levantamento

detalhado sobre suas reais necessidades, para que desta forma possa gerar um melhor programa de qualidade de vida para seus profissionais. De acordo com Carvalho et al. (2012), o bem-estar no trabalho é um elemento de enorme importância para a motivação dos indivíduos. Dentre os principais itens de bem-estar no trabalho, o autor aponta que o ambiente físico se caracteriza por questões como a iluminação adequada, ventilação, temperatura e, principalmente, o controle de ruídos.

4.2.3 Responsabilidade social

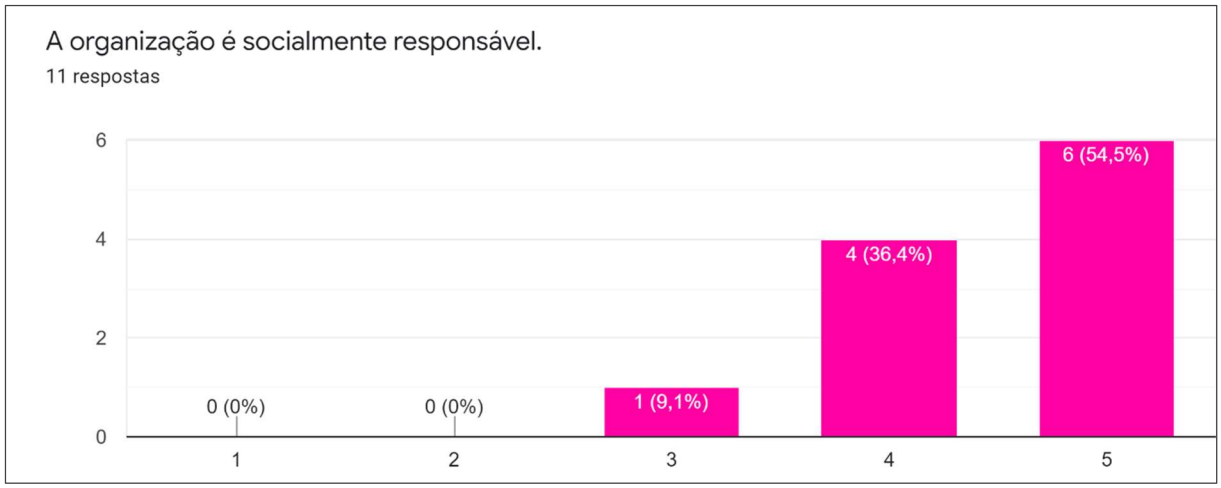
Gráfico 7 – Valores éticos da organização.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

No que se refere a ética considerada pelo órgão público, quase todos os colaboradores estão de acordo que a atuação do órgão é pautada em valores éticos, 81,8% dos participantes “concordam totalmente” com essa constatação, apenas 18,2% mantiveram-se neutros perante o questionamento, não expressando concordância nem discordância. A ética organizacional serve de estratégia para alinhar os envolvidos em um mesmo caminho. É preciso trabalhar em função das necessidades da organização respeitando as individualidades (VERGARA, 2012).

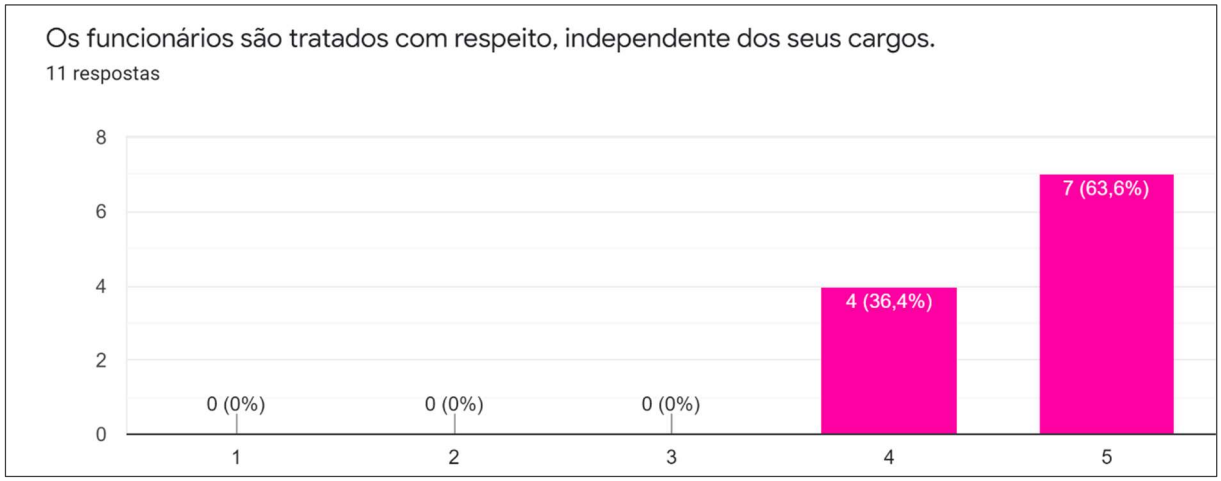
Gráfico 8 – Socio responsabilidade da organização.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

No que tange a socio responsabilidade do órgão, 54,5% dizem “concordar totalmente” com a afirmação de que o Tribunal é um órgão responsável, 36,4% escolheram “concordar parcialmente” com a afirmação, apenas 9,1% se manteve neutro.

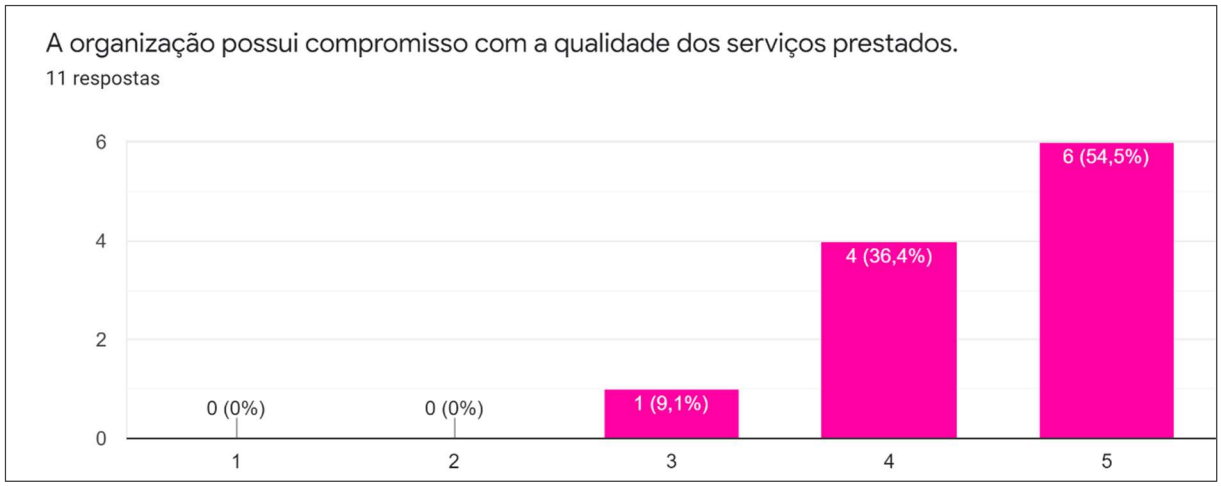
Gráfico 9 – Tratamento dos funcionários.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

No tocante a forma como são tratados, os colaboradores sentem-se respeitados, independente do cargo que possuem, pois todos declaram “concordar parcialmente ou totalmente” com essa abordagem, divididos entre 36,4% e 63,6%, respectivamente. Nesse ínterim, Lacombe (2012) salienta que, o principal ativo de qualquer organização é o ser humano, e, por isso, os líderes devem saber administrar, realizando uma gestão eficaz, tendo como base o respeito pelo outro.

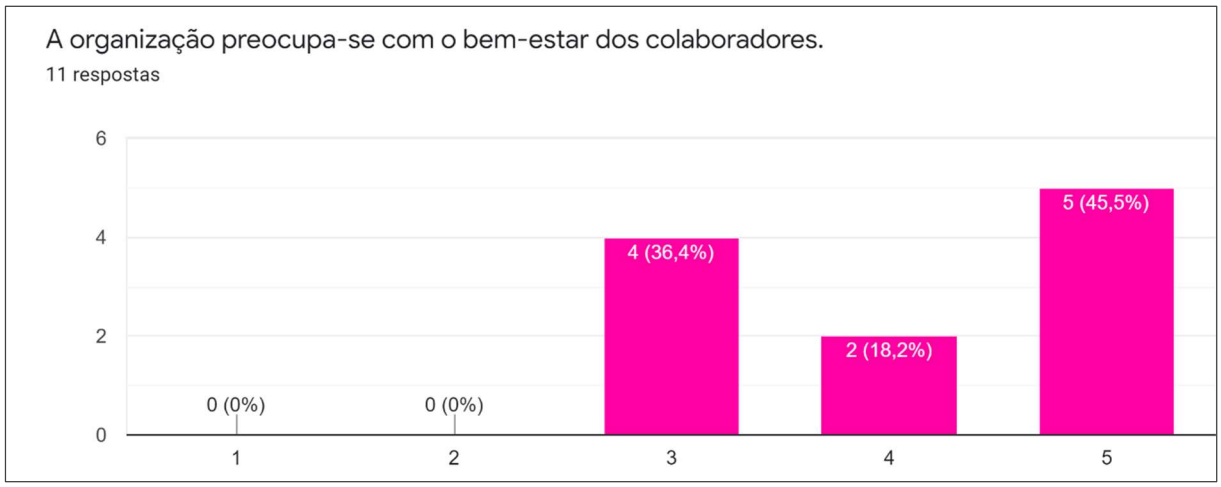
Gráfico 10 – Qualidade dos serviços prestados.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

No que se refere ao compromisso na qualidade dos serviços prestados, por volta de 90,9% dos participantes pronunciaram-se em concordância com essa declaração, mais precisamente, 54,5% afirmam "concordam totalmente" e 36,4% afirmam "concordar parcialmente". Apenas uma pessoa optou pela neutralidade na resposta (9,1%).

Gráfico 11 – Preocupação da organização com o bem-estar dos colaboradores.

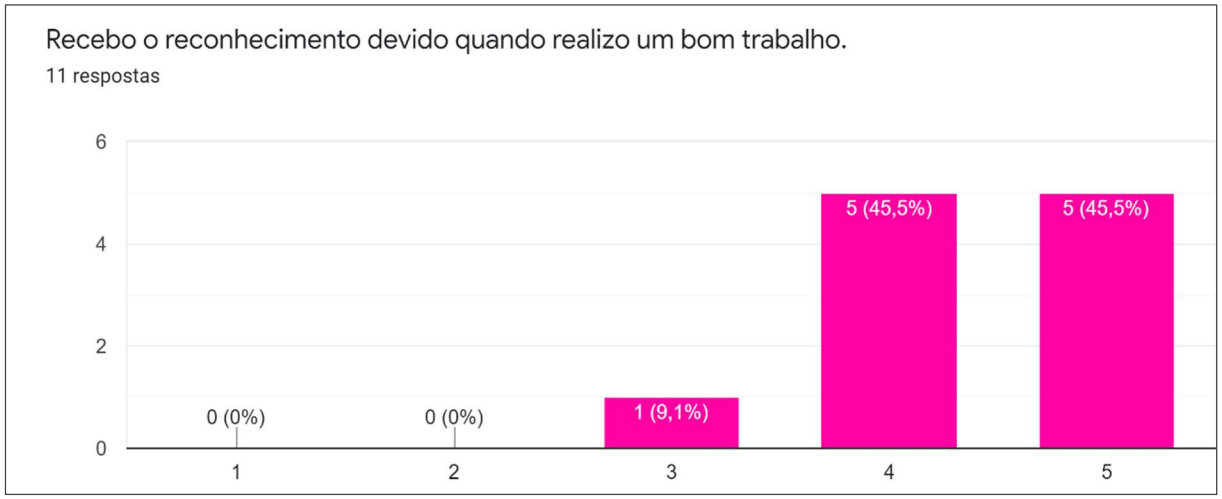


Fonte: Autora do estudo, 2020.

Relativo à preocupação do órgão em relação ao bem-estar dos colaboradores, 45,5% dos participantes "concordam totalmente", declarando assim, que observam a existência de uma preocupação eminente, 18,2% ainda estão de acordo com essa declaração, mas optaram por "concordar parcialmente". Com um índice maior de neutralidade do que nas questões anteriores, aproximadamente 36,4% das pessoas decidiram por manter-se neutro, o que se torna algo a averiguar.

4.2.4 Reconhecimento/carreira profissional

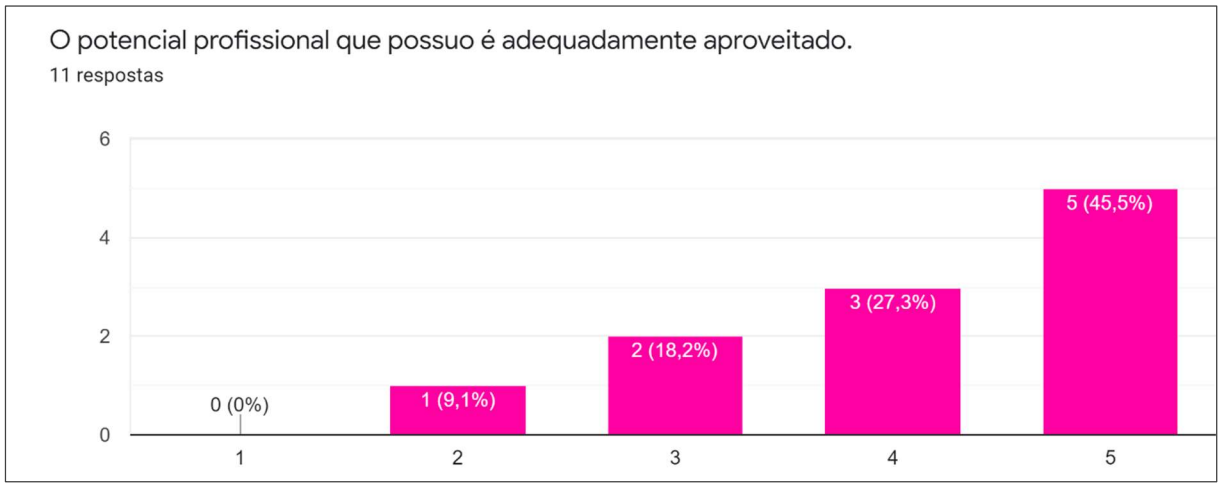
Gráfico 12 – Reconhecimento perante um bom trabalho realizado.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

Para 45,5% dos colaboradores, é dado o reconhecimento devido quando realizam um bom trabalho, outros 45,5% também concordam, só que de maneira parcial, com essa afirmativa. Apenas 9,1% declarou-se neutro perante a abordagem. Bendassolli (2012) aponta que, o reconhecimento é primordial nos processos de construção da identidade de um indivíduo, bem como na sua saúde e prazer no trabalho. Quem é reconhecido pela contribuição trazida à organização pode, eventualmente, voltar esse reconhecimento para o registro de sua identidade.

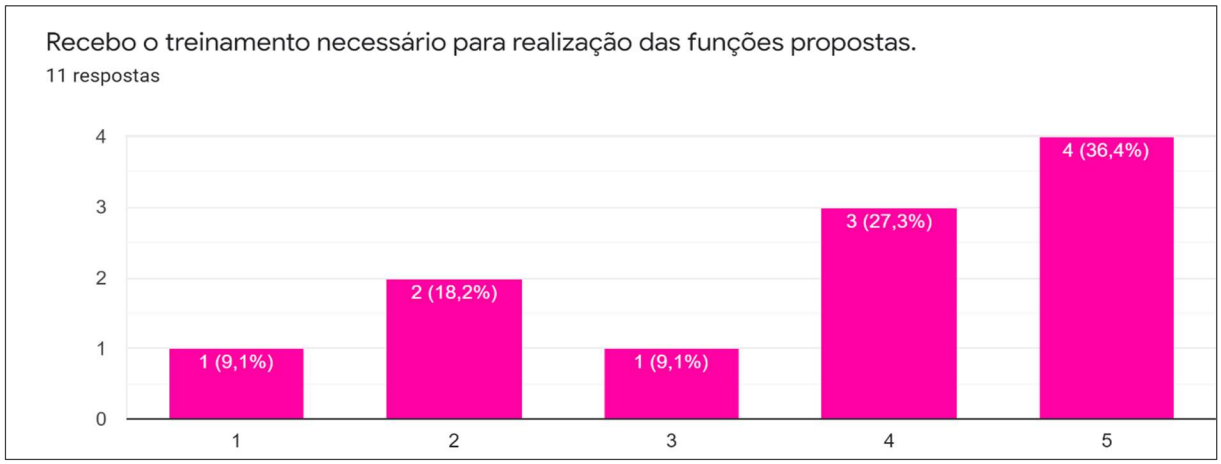
Gráfico 13 – Aproveitamento do potencial profissional dos colaboradores.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

Perante a afirmativa “o potencial profissional que possuo é adequadamente aproveitado”, 45,5% “concordaram totalmente”, 27,3% “concordaram parcialmente, 18,2% optaram por se manterem “neutros” e, por fim, 9,1% “discordaram parcialmente”. Dentro do novo modelo de gestão de pessoas, acredita-se é de responsabilidade do gestor oferecer suporte para que os seus liderados possam usar seus talentos e habilidades, em busca de melhores resultados, desta forma ele atua em prol desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. (DUTRA, 2016). Corroborando com o autor supracitado, Vergara (2013), relata que a gestão de pessoas tem como papel principal identificar indivíduos com potencial e desenvolvê-los na organização, possibilitando assim, o maior aproveitamento das potencialidades e o aumento do desempenho dos mesmos.

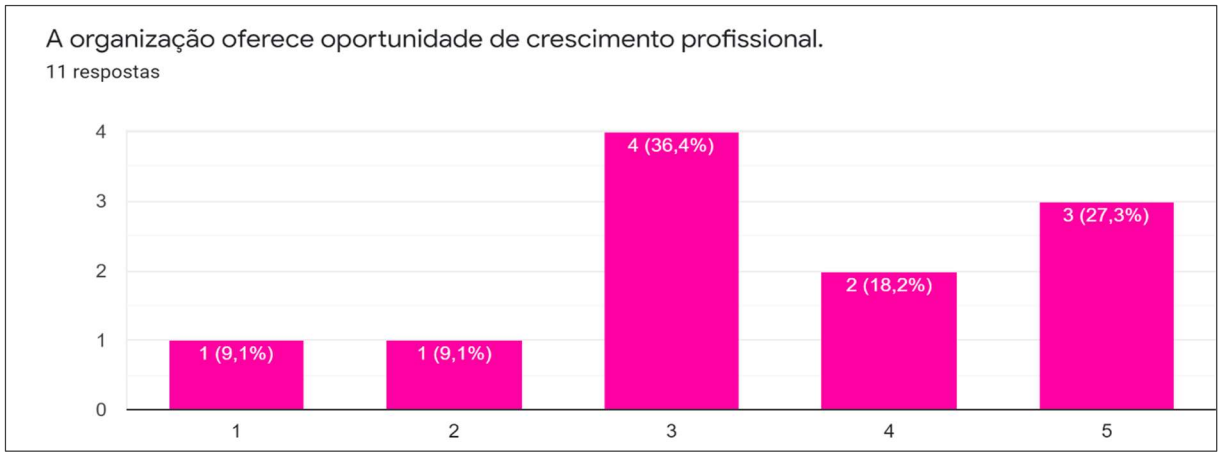
Gráfico 14 – Treinamento dos colaboradores.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

No gráfico acima, é possível notar que os colaboradores não estão tão satisfeitos quanto ao quesito treinamento para exercer as funções solicitadas, cerca de 27,3% dos participantes da pesquisa optaram pelas alternativas “discordo totalmente e parcialmente”, 9,1% decidiram pela neutralidade e 63,7% “concordaram totalmente e parcialmente”, expressando que pensam estar suficiente o treinamento que recebem. De acordo com Gil (2017), o treinamento é um processo de aprendizado que tem por objetivo principal a capacitação do funcionário, ampliando os seus conhecimentos acerca de determinado tema, para o melhor aproveitamento do seu potencial durante a realização das suas atividades. Segundo Mundim e Ricardo (2009), o treinamento e desenvolvimento passaram a ser totalmente estratégicos nas organizações, sejam elas de natureza pública ou privada, fazendo com que o desenvolvimento dos colaboradores seja visto como prioridade.

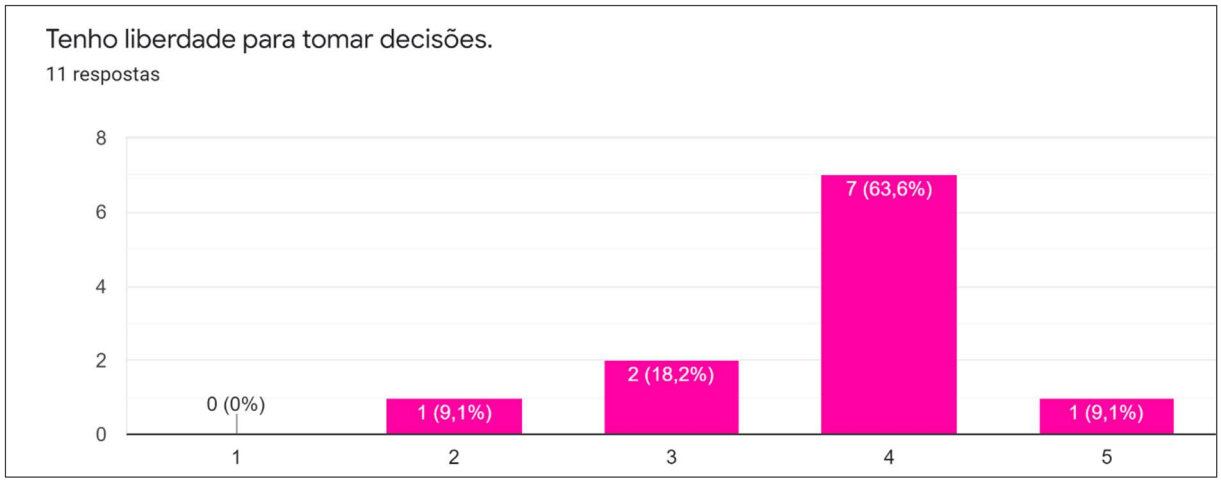
Gráfico 15 – Oportunidade de crescimento na organização.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

Esse talvez foi um dos questionamentos que despertou maior insatisfação dos colaboradores. Quando deparados com a temática "crescimento profissional oferecido pelo órgão", 18,2% relataram "discordar completamente ou discordar parcialmente", ou seja, sentem que não possuem crescimento profissional dentro do órgão, outros 36,4% mantiveram-se neutro, mas quando analisa-se o contexto geral das respostas do gráfico 15, pode se dizer que a neutralidade está mais para a discordância do que para a concordância. Outros 18,2% pensam que existe crescimento profissional, só que em partes. E, por fim, 27,3% acreditam que existe sim possibilidade de crescimento profissional dentro do órgão público. No que se refere e esse fator, o plano de carreira pode ser visto como uma excelente ferramenta, pois revela ao colaborador um caminho a ser seguido e, de certa forma, mostra a ele que a organização está atenta e disposta a proporcionar uma forma de sanar suas necessidades básicas, como "salário, segurança no cargo, reconhecimento, oportunidades de crescimento e autoconfiança, fatores estes ligados diretamente a motivação dos colaboradores." (SCHUSTER; DIAS, 2012, p. 4). Ainda na temática, Pequeno (2012) acrescenta que as organizações devem ter muito cuidado quanto as progressões laborais, deixando explícito de que forma e quando que o profissional vai crescer na instituição.

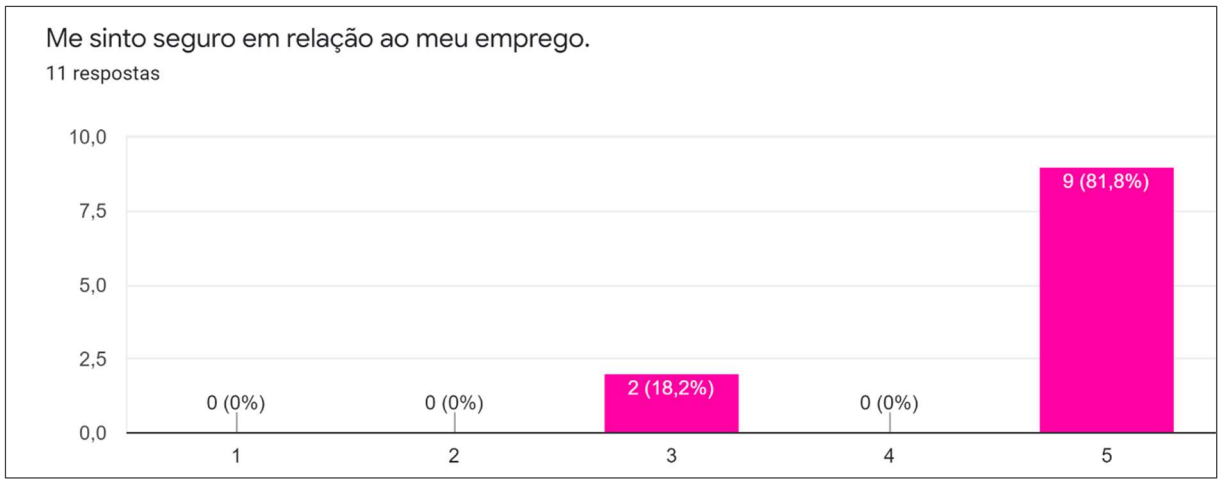
Gráfico 16 – Liberdade na tomada de decisões.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

Acerca da liberdade para tomar decisões, ou seja, autonomia no ambiente de trabalho, houve um índice bem alto de aprovação, 63,6% relatam ter autonomia parcial, 9,1% autonomia total, 18,2% dizem não ter tanta autonomia mas também não expressam a ausência dela, e, apenas 9,1% diz, em partes, que não possui autonomia. O *empowerment,* ou empoderamento*,* é uma abordagem de trabalho que visa a delegação do poder de decisão, autonomia e participação dos colaboradores na administração das organizações, de modo que as decisões sejam mais horizontalizadas. (BAQUERO, 2012). Significa ainda, obter o comprometimento dos funcionários perante as decisões estratégicas da empresa, visando melhorar o desempenho da organização em termos de produtividade. (GUERREIRO, 2011).

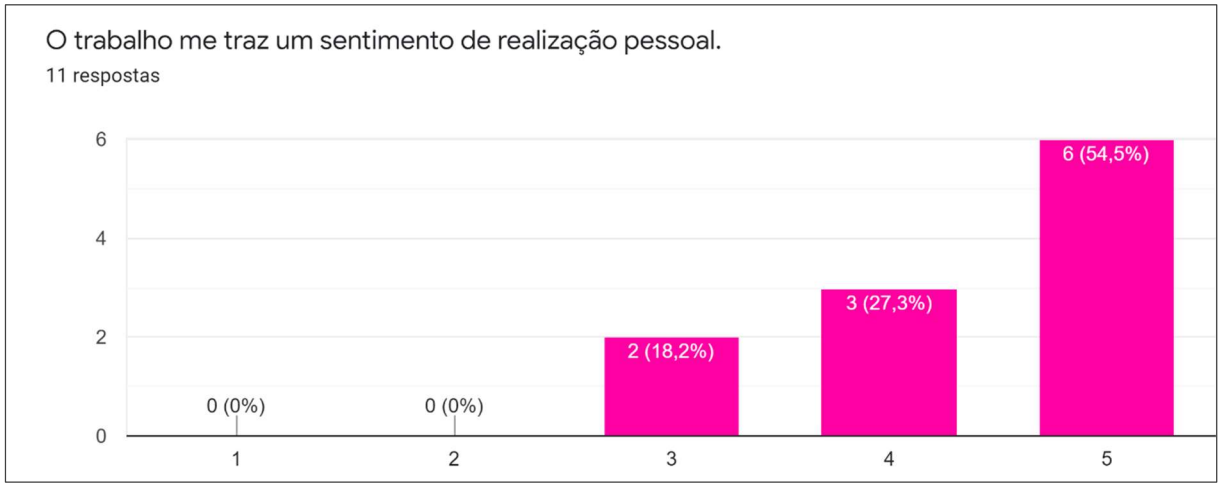
Gráfico 17 – Estabilidade no emprego.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

Observando o gráfico acima, é notório que o nível de estabilidade que o emprego em um órgão público oferece é bem alto, pois, 81,8% das pessoas que participaram da pesquisa afirmaram sentir-se segura em relação ao emprego que possuem, apenas 18,2% optou pela neutralidade.

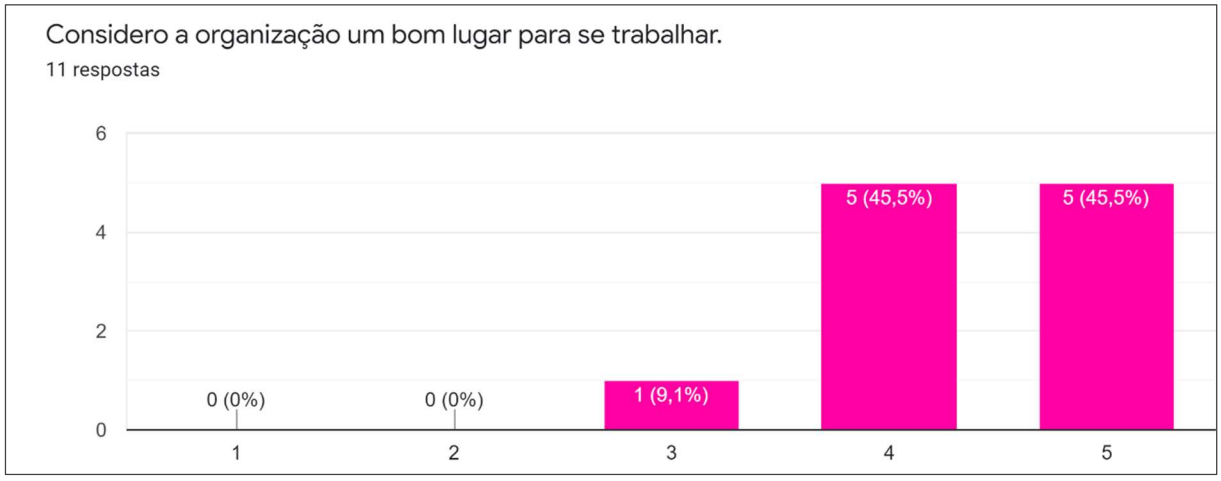
Gráfico 18 – Realização pessoal pelo trabalho.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

Muitos são aqueles que querem sentir-se realizados com o trabalho que realizam, mas nem sempre essa realização é atingida. No gráfico, 18,2% mantiveram-se neutros quando questionados sobre o sentimento de realização pessoal no seu trabalho, 27,3% “concordaram parcialmente”, afirmando que se sentem parcialmente realizados, 54,5% “concordaram totalmente”, ou seja, afirmaram sentir-se completamente realizados.

Gráfico 19 – A organização como um bom lugar de trabalho.

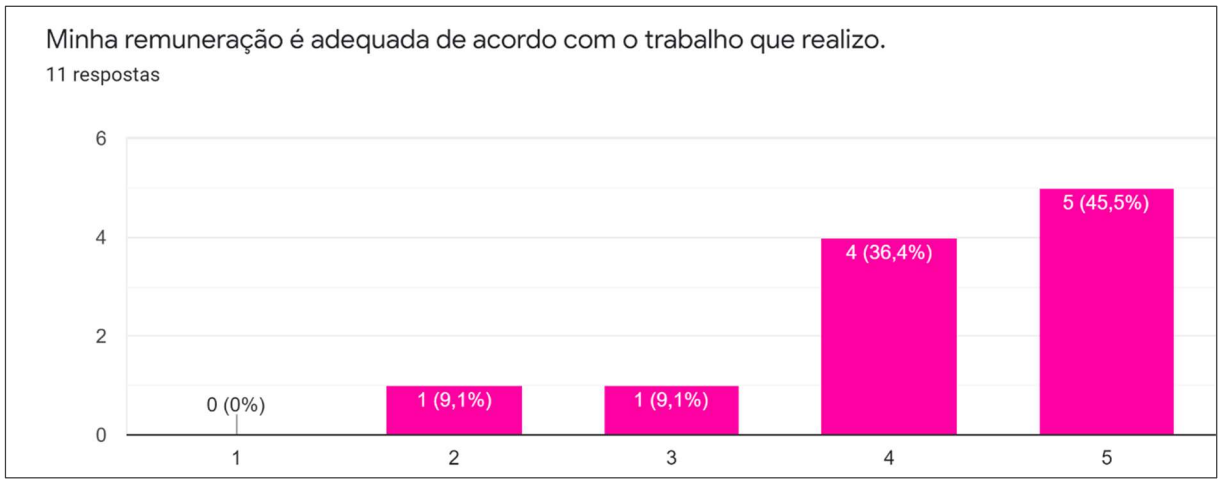


Fonte: Autora do estudo, 2020.

Outra afirmação que obteve um excelente percentual de aprovação foi “considero a organização um bom lugar para se trabalhar”. Perante a essa afirmativa, 45,5% relataram “concordar totalmente”, seguido de um percentual igual que optou por “concordar parcialmente, e, por fim, apenas 9,1% resolveram ficar na neutralidade.

4.2.5 Salário/benefícios

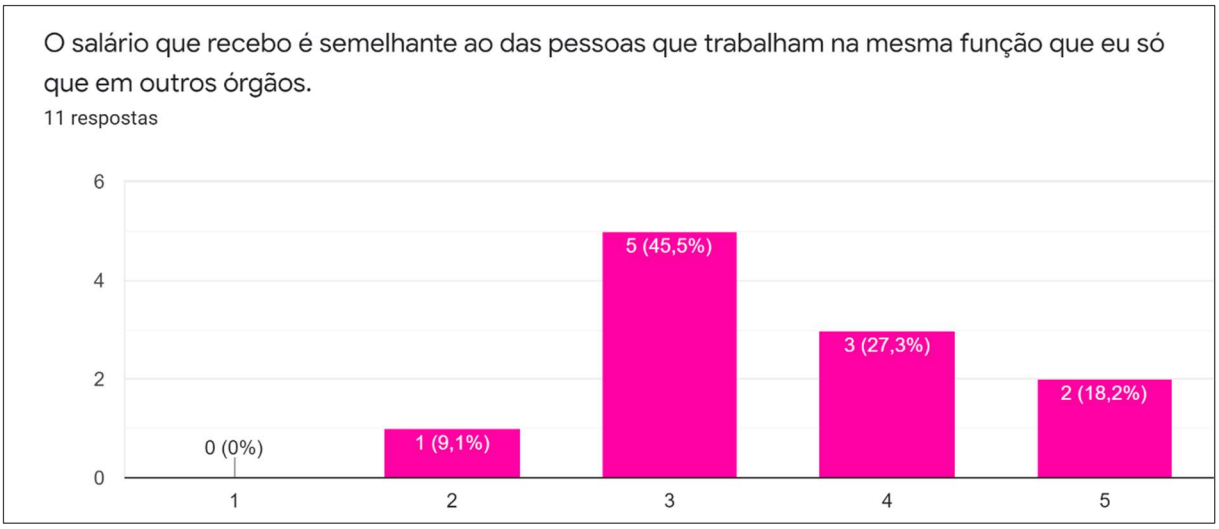
Gráfico 20 – Remuneração de acordo com as atividades exercidas.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

A remuneração é algo que atrai bastante os indivíduos na escolha de um emprego. Segundo Pontes (2019. p. 29): “O salário vem fortalecer os aspectos motivadores que o empregado encontra na organização para melhorar seu desempenho”. Nesse quesito, 45,5% das pessoas participantes da pesquisa se sentem totalmente satisfeitas, declarando pela escala *likert* que “concordam totalmente”. De modo semelhante, 36,4% das pessoas se sentem parcialmente satisfeitas, quando declaram “concordar parcialmente”, outros 18,2% selecionaram alternativas referentes a neutralidade e a discordância parcial da afirmativa exposta.

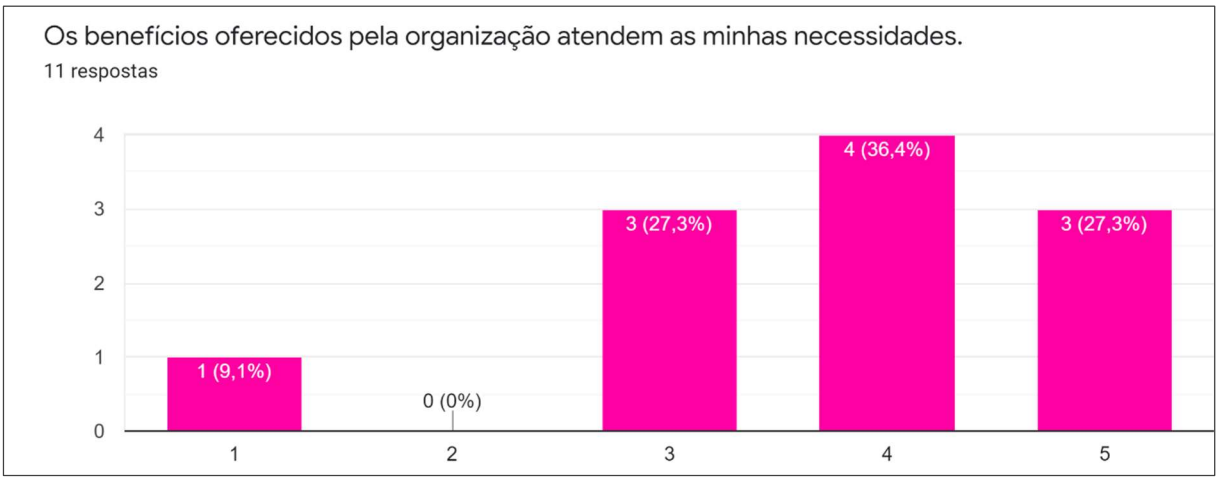
Gráfico 21 – Remuneração de acordo com outros órgãos.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

Já quando se compara o salário que os colaboradores recebem na função exercida pelo salário recebido por outras pessoas que trabalham na mesma função só que em outros órgãos, é possível notar que os mesmos não se sentem tão satisfeitos, pois o índice de neutralidade referente a esse questionamento foi bem alto, cerca de 45,5% dos participantes, mesmo assim, o índice de satisfação não ficou abaixo, equiparando-se com a neutralidade expressada, 45,5% também disseram que se sentem parcialmente satisfeitos e completamente satisfeitos, apenas 9,1% diz, em partes, que o salário estipulado não é compatível com o de outros órgãos.

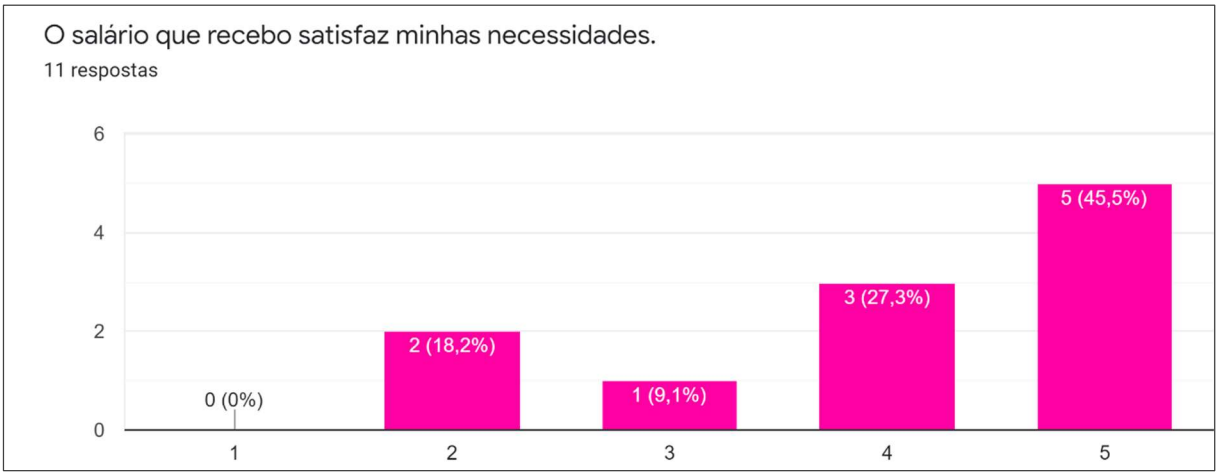
Gráfico 22 – Benefícios e as necessidades dos colaboradores.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

Os benefícios também são parte importante para gerar motivação ao colaborador. Nesse âmbito, 63,7% dos participantes dizem “concordar parcialmente e totalmente” quando perguntados se o benefício supre as suas necessidades, cerca de 27,3% das pessoas optaram por se manterem neutros, e, por fim, apenas 9,1% das pessoas “discordaram completamente”, relatando que suas necessidades não são atendidas pelos benefícios oferecidos. Marras (2011, p. 137) denomina benefício como “o conjunto de programas ou planos oferecidos pela empresa como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”. Para Chiavenato (2014), os benefícios são planejados para auxiliar o colaborador em três áreas específicas da sua vida: no exercício da função laboral (gratificações, prêmios de produção); fora do exercício, mas dentro da organização (refeitório, transporte); ou fora dela, mas na comunidade (recreação, atividades comunitárias).

Gráfico 23 – Salário e a necessidade dos colaboradores.

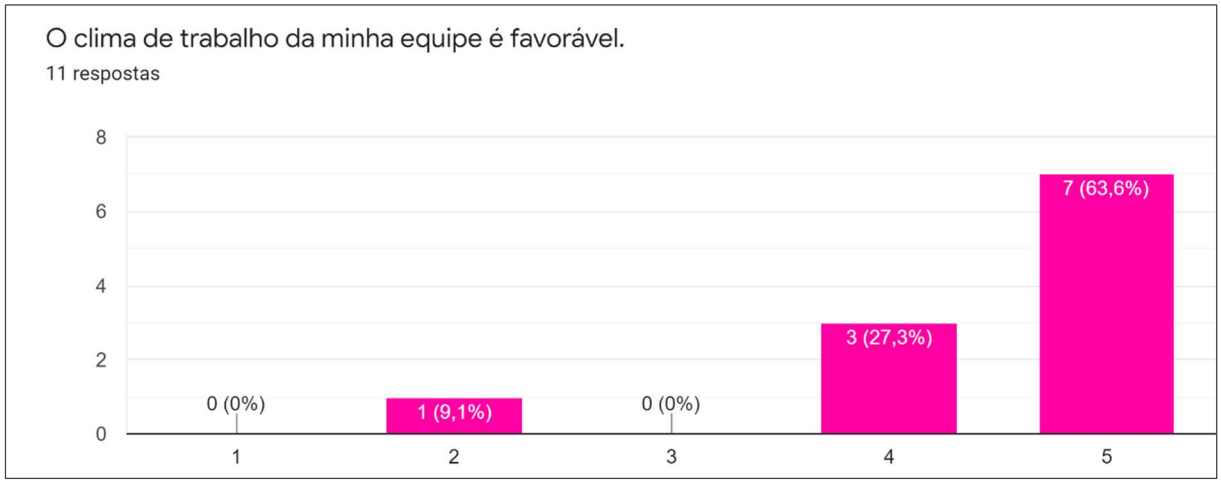


Fonte: Autora do estudo, 2020.

De modo similar a questão anterior, questionou-se o salário dos colaboradores pelo suprimento de suas necessidades. Obteve-se bastante aprovação, pois 45,5% dos participantes “concordam totalmente” e 27,3% “concordaram parcialmente”. Um participante se manteve neutro (9,1%) e 18,2% “discordaram parcialmente”.

4.2.6 Relacionamento/trabalho em equipe

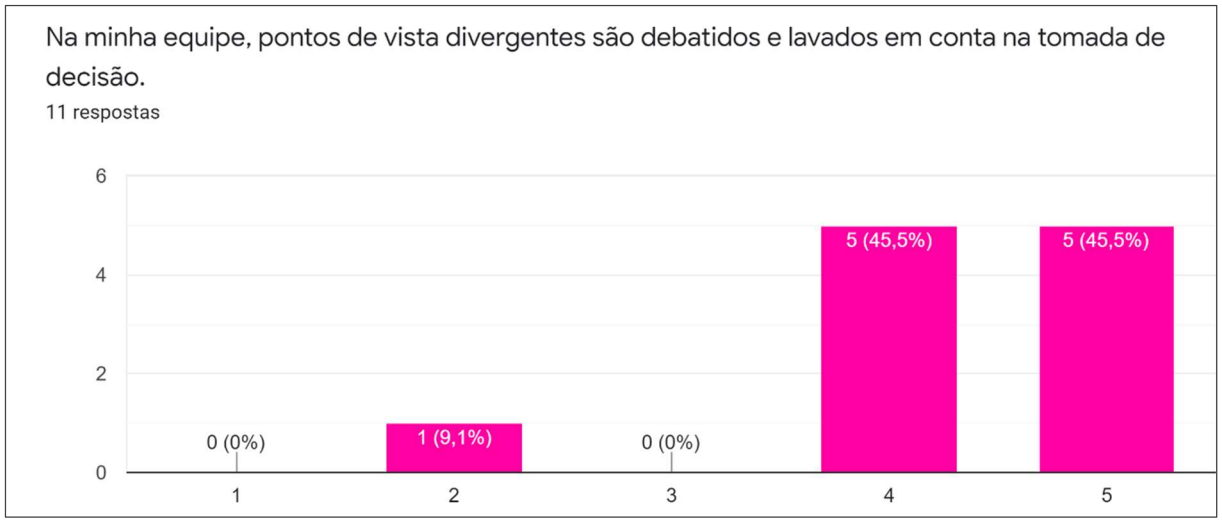
Gráfico 24 – Clima da equipe de trabalho.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

Entrando em uma temática de extrema importância tanto para as organizações e colaboradores, quanto para o presente estudo, foi imposta a afirmativa “o clima de trabalho da minha equipe é favorável”, para ver se os participantes concordariam ou discordariam dessa afirmação. A resposta averiguada foi bem positiva, visto que 63,6% deles “concordaram totalmente” com a frase, 27,3% “concordaram parcialmente” e apenas uma pessoa, ou seja, 9,1%, “discordaram parcialmente”. Seguindo o mesmo contexto, as equipes se tornam mais fortes quando compartilham os resultados negativos, além dos positivos, pois isso faz com que elas busquem por soluções em conjunto para reverter o quadro negativo. Relacionamentos interpessoais éticos, respeitosos e gentis, diminuem o individualismo inerente ao ser humano e aumentam o comprometimento, bem como a responsabilidade. Um clima organizacional harmonioso impacta diretamente no entusiasmo da equipe (FONSECA et al, 2016). Neste sentido, Stefano et al. (2014) acrescentam que alguns outros benefícios são percebidos quando o clima organizacional é favorável na organização, como: a rotatividade baixa, índices de absenteísmo mais baixos, queda do índice de doenças psicológicas, maior integração e qualidade na comunicação interna da empresa.

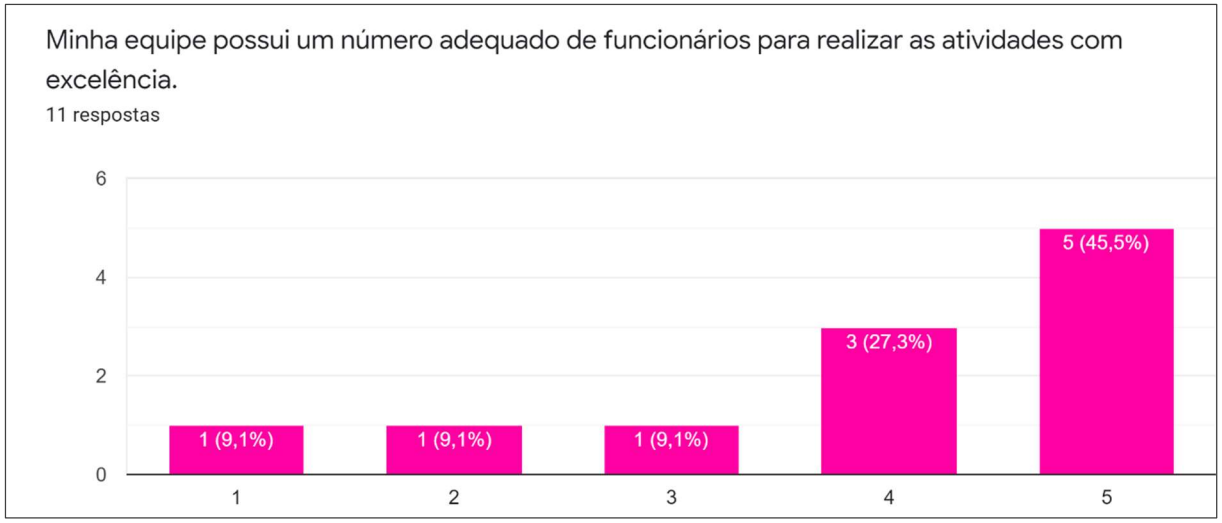
Gráfico 25 – Divergências e tomada de decisão.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

No gráfico acima, 45,5% dos participantes “concordaram totalmente” com a afirmativa exposta, expressando que todos os pontos de vista são levados em conta na tomada de decisão, outros 45,5% dos participantes “concordaram parcialmente”, entendendo-se assim que nem todos os pontos de vista são levados em conta, apenas 9,1% declararam “discordar parcialmente”, o que fica subentendido que quase nenhum ponto de vista é levado em consideração. Em uma equipe, os pontos divergentes devem ser reconhecidos, aceitos e bem trabalhados. Também deve existir uma abertura para compartilhar as ideias de cada um, abrindo margem para o contato com o inesperado, sem exigência e restrições. (WEBER; GRISCI, 2010).

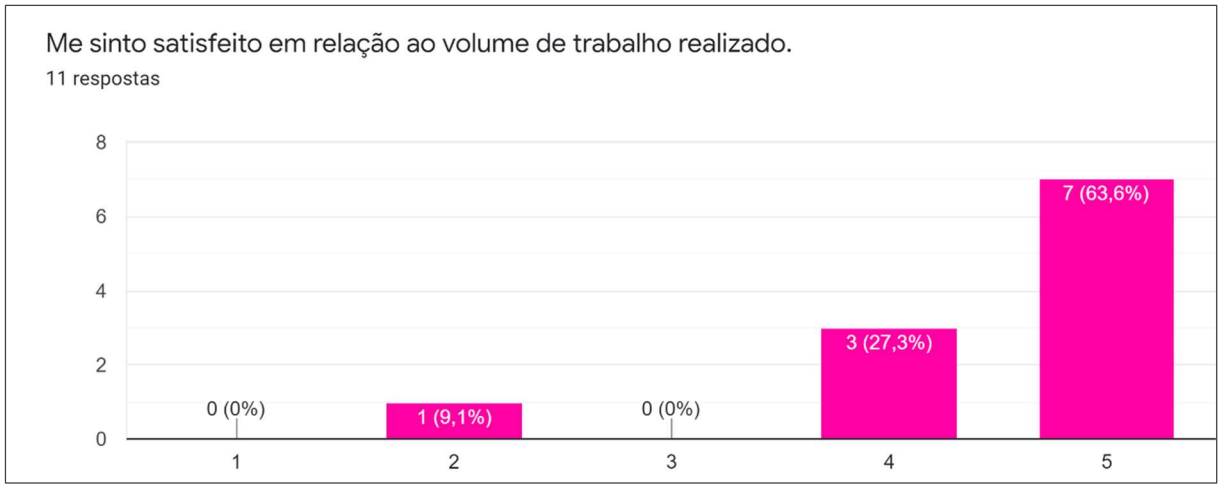
Gráfico 26 – Relação entre a quantidade de funcionários e as atividades exercidas.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

A equipe de trabalho precisa ter um número adequado de funcionários para que as pessoas contidas nela não se sintam sobrecarregadas. Quando se depararam com esse questionamento, os colaboradores expressam certa insatisfação, visto que 18,2% deles, dizem se sentir totalmente ou parcialmente insatisfeitos, outros 9,1% ficam neutros, 27,3% se sentem parcialmente satisfeitos e 45,5% se sentem totalmente satisfeitos. O número ideal na composição de uma equipe, segundo sugestão de psicólogos, é entre cinco e nove pessoas. Quando uma determinada tarefa exige que o número de pessoas seja maior, podem ser enfrentadas algumas dificuldades internas de gestão. (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

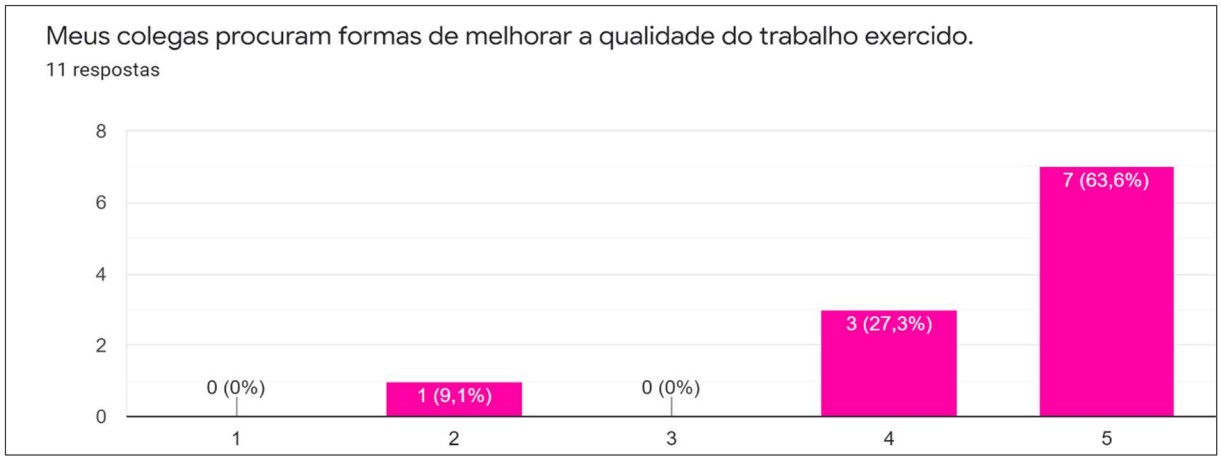
Gráfico 27 – Relação entre os funcionários e o volume de trabalho demandado.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

Agora focando mais no volume de trabalho realizado por cada colaborador, grande parte sente que o volume de trabalho que possuem está suficiente e não faz com que se sintam sobrecarregados (63,6%), outros 27,3% declaram que está parcialmente suficiente, ocasionando um leve sobrecarregamento, e, apenas 9,1% diz que está parcialmente insuficiente, ou seja, há um moderado sobrecarregamento. Nesse seguimento, o trabalho pode ser considerado como algo que traz satisfação e realização para o indivíduo, mas quando o volume do mesmo se torna excessivo, se torna desgastante para a mente e o corpo do ser humano, trazendo consequências psicológicas e físicas. (DELCOR et al, 2004).

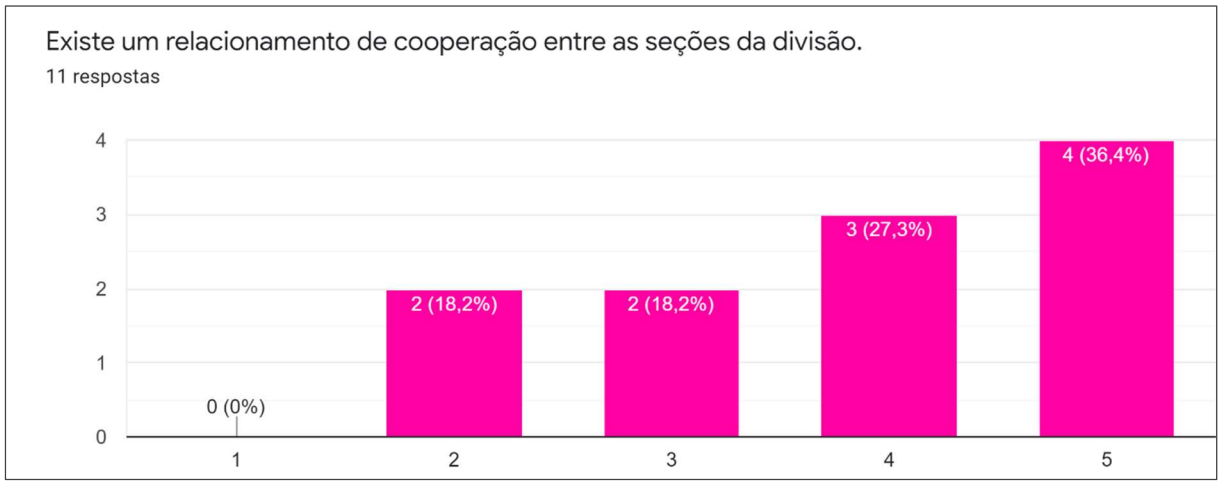
Gráfico 28 – Os colegas em relação a um serviço de qualidade.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

No gráfico, 63,6% dizem que "concordam totalmente" com o fato que seus colegas procuram formas para melhorar a qualidade do trabalho, outros 27,3% "concordam parcialmente", e, a minoria, 9,1%, "discordam parcialmente".

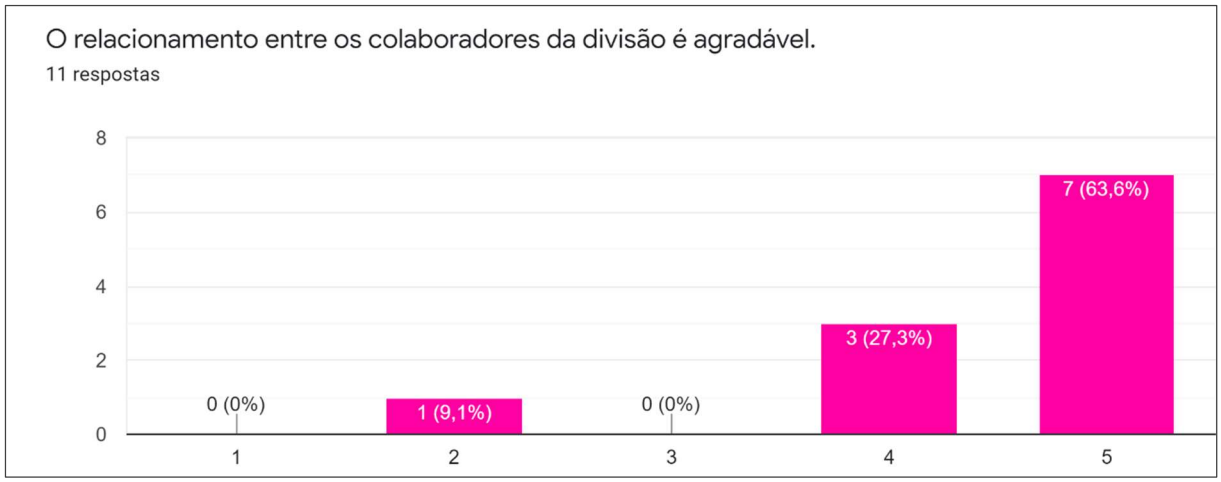
Gráfico 29 – Cooperatividade entre as seções da divisão.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

Para os colaboradores, existe uma cooperatividade entre as seções contidas na divisão, visto de a maioria concordou com essa afirmativa (63,7%), alguns se mantiveram neutros (18,2%) e outros discordaram parcialmente (18,2%). Sobre essa abordagem, Tanure et al. (2007) declaram que, os membros que compõe uma equipe devem estar envolvidos e em sintonia nos processos de trabalho, levando em consideração as suas habilidades individuais, os diferentes setores da instituição e o trabalho em conjunto buscando um objetivo comum.

Gráfico 30 – Relacionamento entre os colaboradores da divisão.

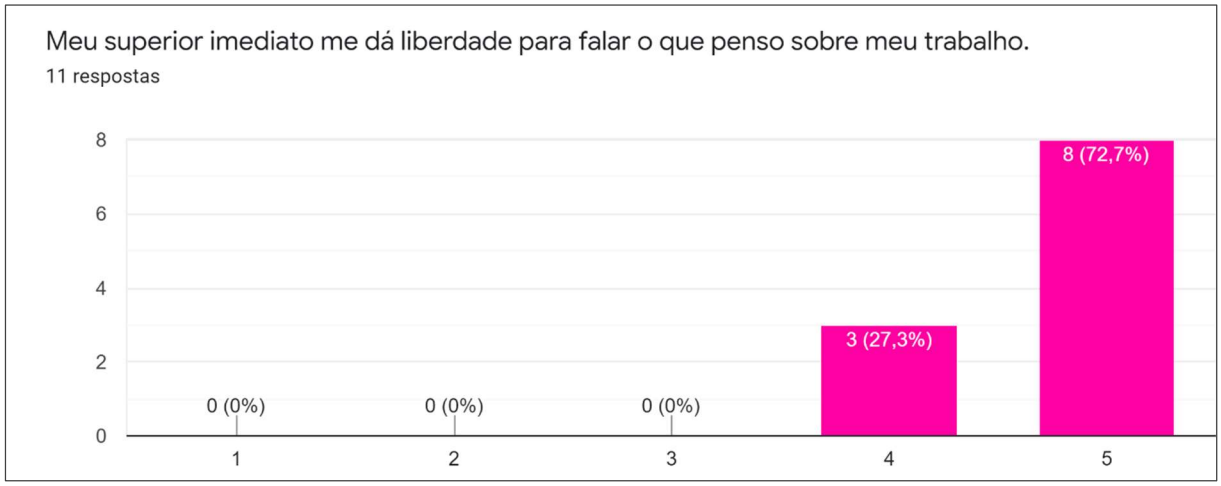


Fonte: Autora do estudo, 2020.

Para os participantes, o relacionamento entre os colaboradores da divisão é agradável, visto de a maioria concordou com essa afirmativa (63,6%), alguns concordaram parcialmente (27,3%) e poucos discordaram parcialmente (9,1%). Na visão de Albuquerque (2012, p. 85), através de um bom relacionamento e diálogo entre os colaboradores, é possível lidar com as diferenças que causam incompatibilidade de opiniões e desentendimentos. Ele acrescenta de forma reflexiva que "as pequenas ações são as sementes dos grandes resultados" Em consonância com o autor antes mencionado, Moscovici (2011, p. 69) contribui dizendo que: "as relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação".

4.2.7 Liderança/gestão

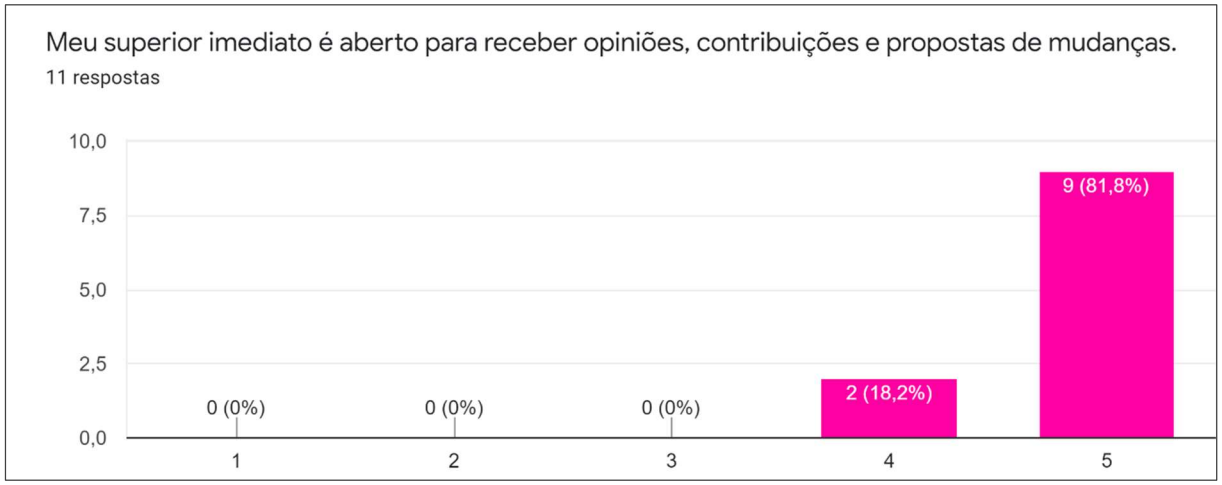
Gráfico 31 – Liberdade para falar com o superior imediato.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

No quesito liberdade para falar com o superior a respeito do trabalho, observa-se percentuais favoráveis, pois 27,3% dos colaboradores “concordaram parcialmente”, dizendo assim, possuir certa liberdade, já a grande maioria (72,7%), optou por “concordar totalmente”, expondo que possuem liberdade o suficiente para falar com o superior imediato.

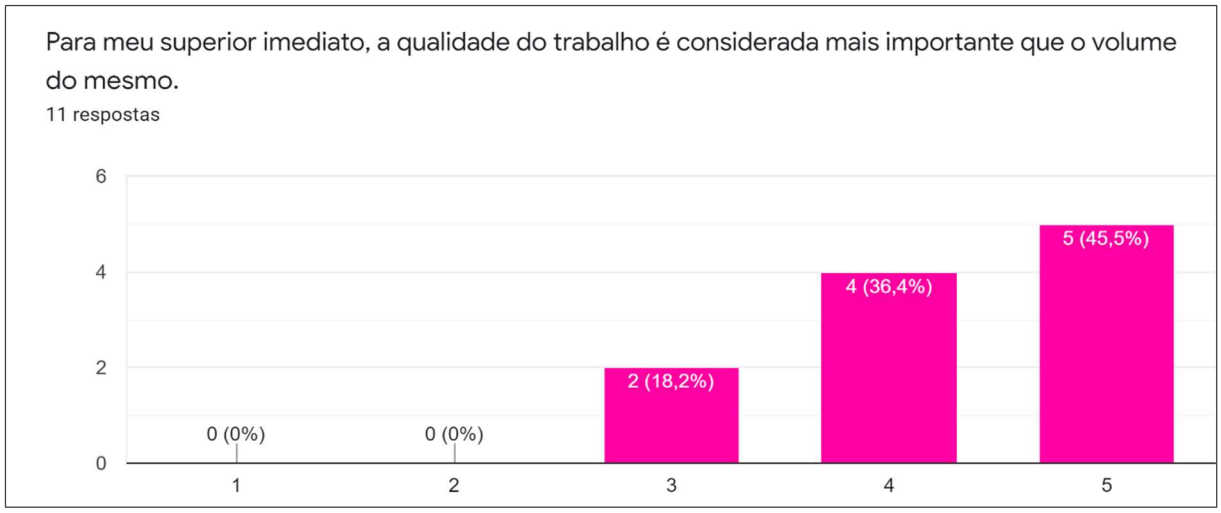
Gráfico 32 – Receptividade do superior imediato em relação a opiniões divergentes.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

Ter habilidades como saber ouvir e aceitar opiniões, é de suma importância para que um gestor saiba lidar com as adversidades da rotina de trabalho e para que os colaboradores se sintam parte da organização. Um gestor que é bom ouvinte, além de conquistar a simpatia dos colaboradores, agrega ideias e sugestões de melhorias que talvez sozinho, ele não fosse capaz de visualizar. Referente a essa abordagem, Fonseca et al (2016, p. 10) agregam que: “compreender o outro exige uma percepção de sentimentos que envolve a preocupação em transmitir a ideia adequada de certos assuntos. É muito mais do que falar, comunicar-se é saber ouvir”. Indubitavelmente, é claro que nesse aspecto os gestores contidos na divisão estão alinhados, pois cerca de 81,8% dos colaboradores “concordam totalmente” quanto ao seu superior ser aberto a opiniões, apenas 18,2% “concordam parcialmente”.

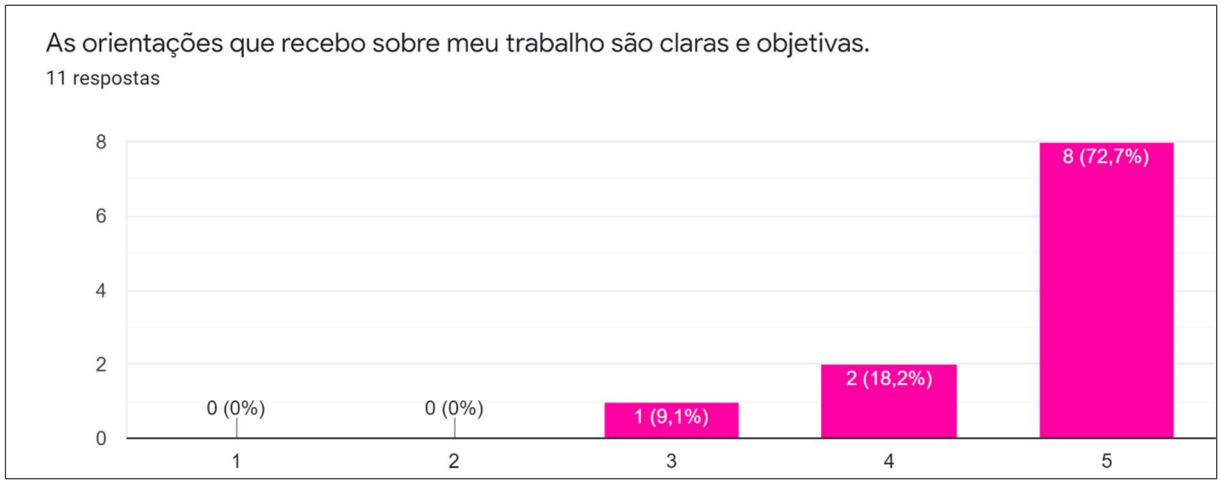
Gráfico 33 – Relação entre volume x qualidade de trabalho para o superior imediato.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

Quando deparados com a abordagem "para meu superior imediato, a qualidade do trabalho é considerada mais importante que o volume do mesmo", os participantes da pesquisa dividiram suas opiniões, 45,5% "concordaram totalmente", 36,4% "concordaram parcialmente", e, por fim, 18,2% escolheram a opção "neutro".

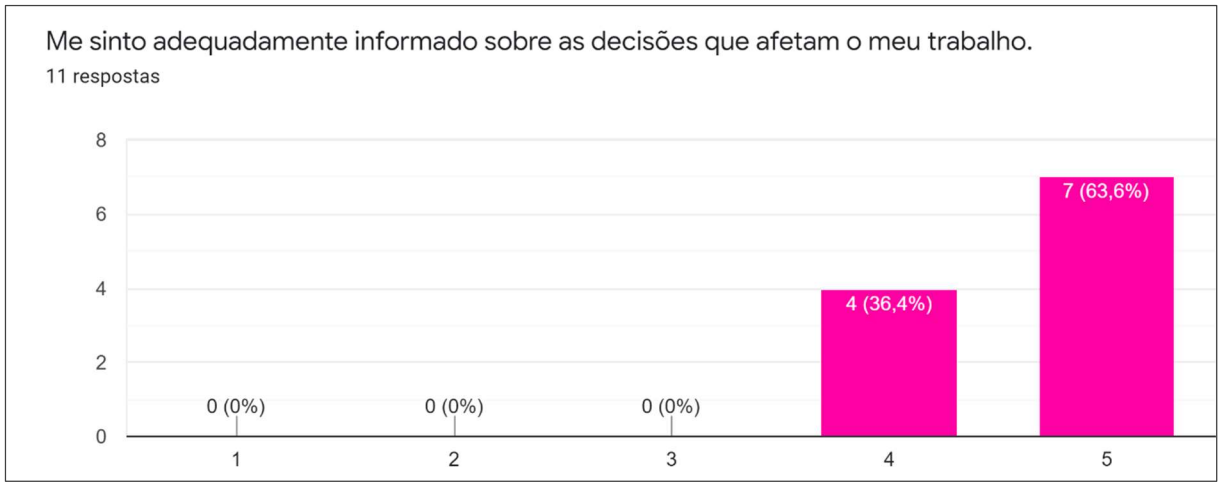
Gráfico 34 – Orientações sobre o trabalho exercido.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

Quanto a clareza e objetividade das orientações repassadas pelo superior para a execução das tarefas, a grande maioria "concorda totalmente" que as orientações estão de acordo (72,7%), alguns participantes "concordaram parcialmente" (18,2%), e poucos optaram pela neutralidade (9,1%).

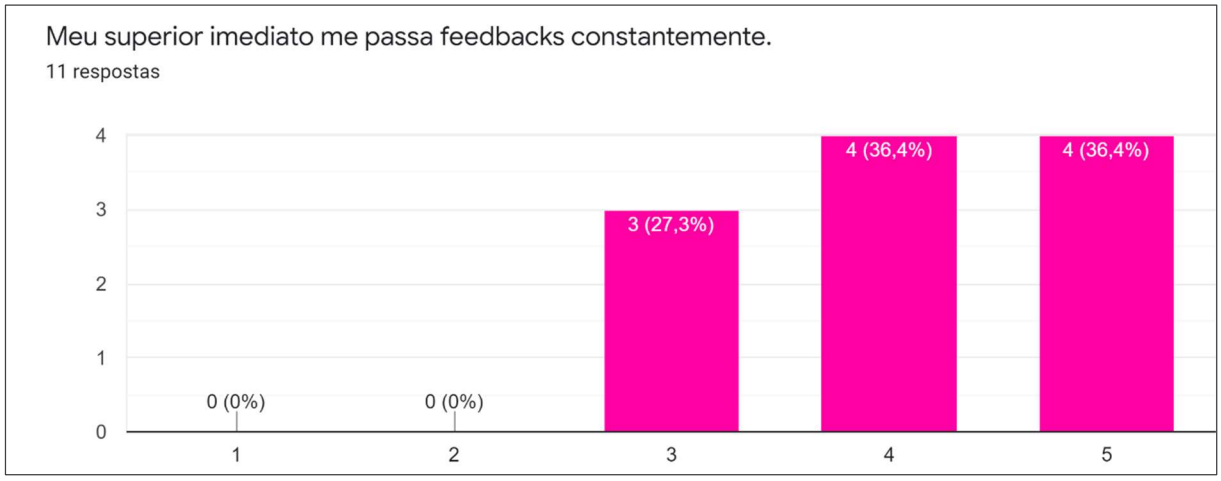
Gráfico 35 – Informações sobre variáveis que afetam o trabalho exercido.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

As decisões que são tomadas pelo superior, mas que afetam o colaborador devem ser informadas adequadamente, evitando surpresas desagradáveis. Nesse ínterim, 63,6% dos colaboradores que participaram da pesquisa "concordaram totalmente", sinalizando que são bem informados, outros 36,4% "concordaram parcialmente" com esse aspecto.

Gráfico 36 – Repasse de *feedbacks* pelo superior imediato.

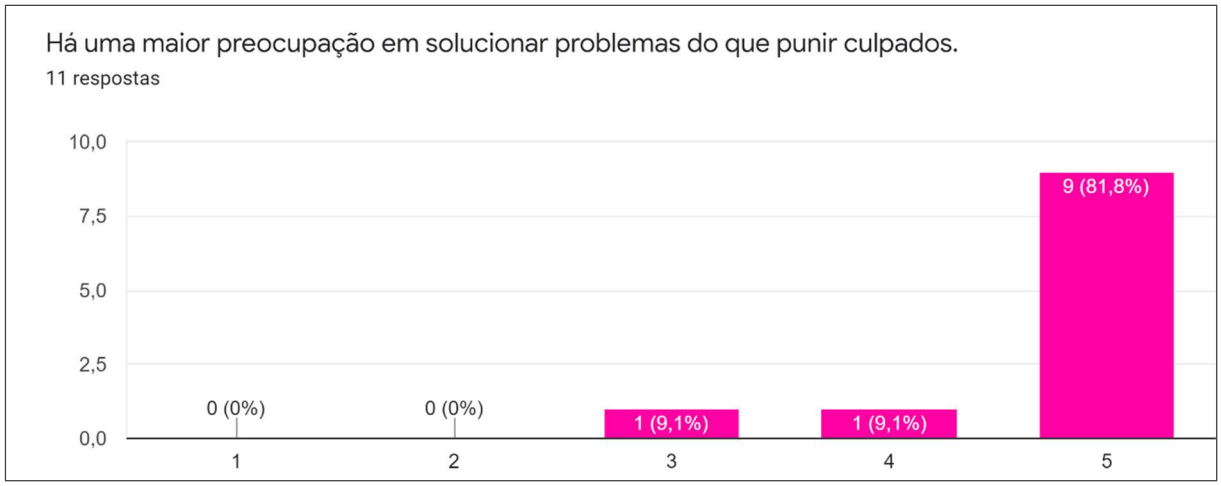


Fonte: Autora do estudo, 2020.

Quando questionados a respeito da frequência do repasse de *feedbacks*, 36,4% dos colaboradores afirmaram que recebem *feedbacks* constantemente, pois "concordaram totalmente" com a afirmativa exposta no gráfico acima, outros 36,4% selecionaram a opção "concordo parcialmente", sinalizando ainda uma boa constância na entrega de *feedbacks*, e, por fim, 27,3% optaram pela neutralidade na resposta. O especialista em liderança e motivação, Grinberg (2013), afirma que uma das maneiras mais efetivas que um superior tem

para demonstrar atenção aos seus subordinados é através do processo de feedback. Não pode existir receio por parte do superior em dar um feedback negativo, porém, é necessário que as críticas sejam feitas de maneira privada, para evitar constrangimentos e o desencadeamento da ira no funcionário. Ainda nessa temática, Grinberg (2013) acrescenta que as pessoas realmente ficam mais motivadas para persistir em um objetivo no trabalho depois de terem recebido feedback, seja ele positivo ou negativo. A questão fundamental é a forma com que esse feedback negativo é passado.

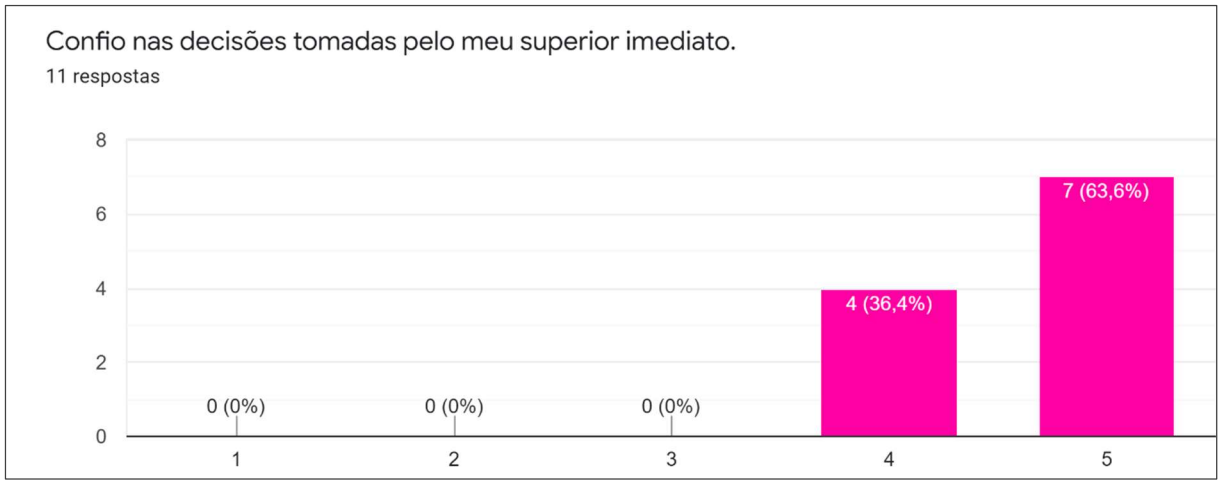
Gráfico 37 – Relação entre solucionar problemas e punir culpados.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

Na relação entre solucionar problemas e punir culpados, averiguou-se que quase todos os participantes sentem que a preocupação dos superiores é em solucionar problemas, visto que 81,8% “concordaram totalmente” com essa afirmativa. Como minoria, encontra-se 18,2% das pessoas, onde metade declarou “concordar parcialmente” e a outra metade manteve-se “neutra”.

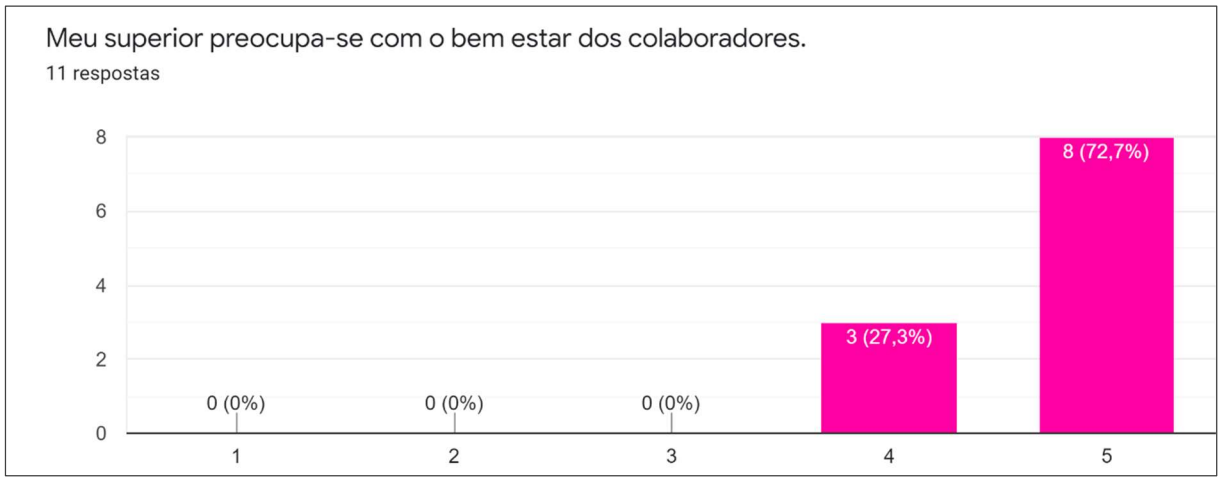
Gráfico 38 – Nível de confiança no superior imediato.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

Um dos fatores que motiva e transmite segurança a uma equipe é sentir confiança em seu líder, bem como nas decisões tomadas por ele. Perante a isso, os participantes expressaram sinais bem positivos, pois 63,6% “concordaram totalmente” com a questão, e 36,4% “concordaram parcialmente. Não houveram discordâncias nem opiniões neutras.

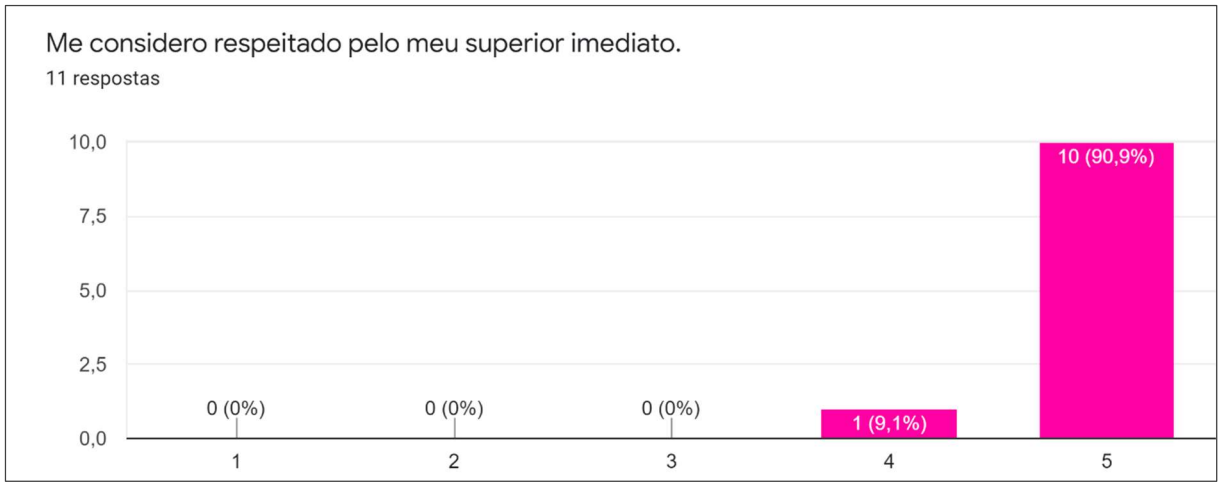
Gráfico 39 – Preocupação do superior imediato com o bem-estar dos colaboradores.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

Além de ter a habilidade de lidar saber ouvir e lidar com os conflitos, faz se necessário que o líder tenha empatia e se coloque no lugar de seus liderados. Para Veríssimo (2015), muitas teorias relatam que ter e demonstrar empatia é parte importante da capacidade de liderança. Nesse contexto, 72,7% dos colaboradores “concordam totalmente” com a existência de uma preocupação vinda dos superiores para com os subordinados referente ao seu bem-estar e apenas 27,3 % “concordam parcialmente”.

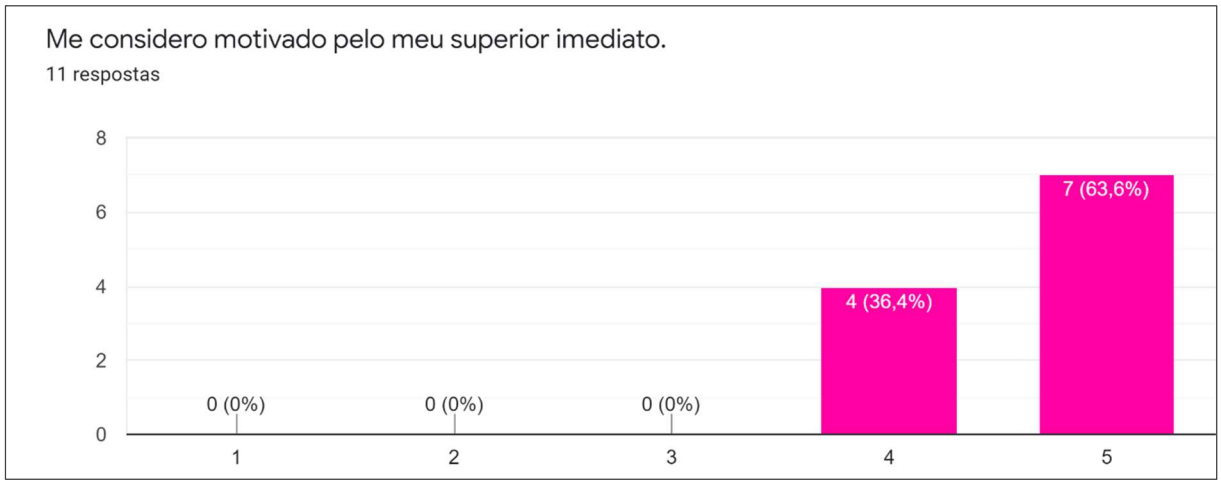
Gráfico 40 – Nível de respeito do superior para com o colaborador.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

Abordando sobre como os colaboradores se sentem quanto ao respeito percebido, 90,9% “concordam totalmente”, indicando que se sentem completamente respeitados pelo seu superior imediato, apenas 9,1% “concordou parcialmente”, o que demonstra que se sente parcialmente respeitados. Em relação a temática respeito, Marchiori (2008, p. 209) afirma que: “se organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano.”

Gráfico 41 – Motivação pelo superior imediato.

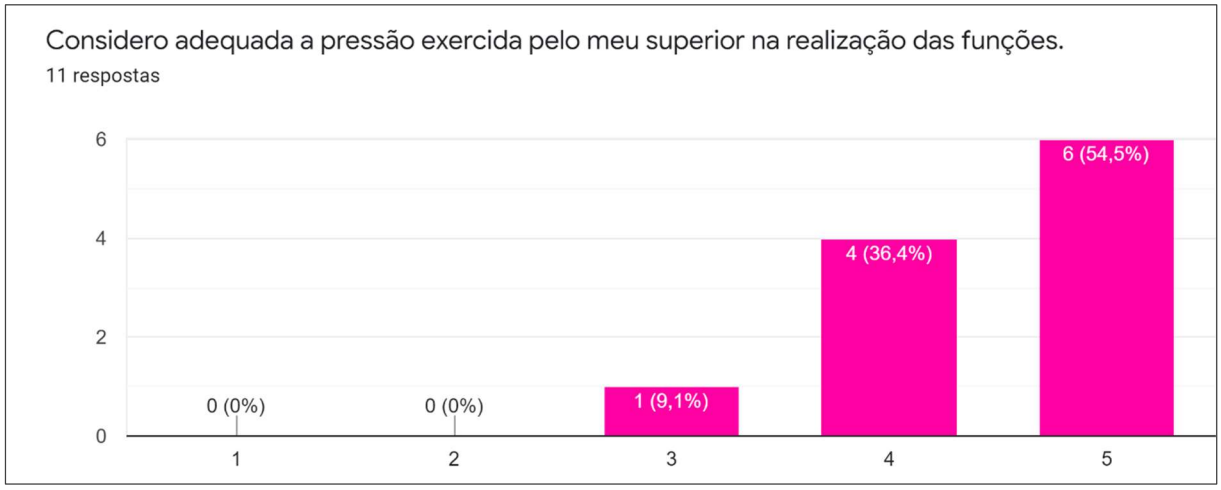


Fonte: Autora do estudo, 2020.

Partindo para a temática motivação, aproximadamente 36,4% dos participantes da pesquisa dizem se sentir “parcialmente” motivados pelos seus superiores. A grande maioria dos participantes, cerca de 63,6%, afirmaram que se sentem “completamente” motivados.

Dentro do aspecto motivação, o autor Kuabara (2014) informa que, quando o funcionário está motivado, sua vontade de cumprir metas e colaborar dando sua opinião é maior, por isso, a produtividade da organização está intimamente ligada com a motivação do seu quadro de colaboradores.

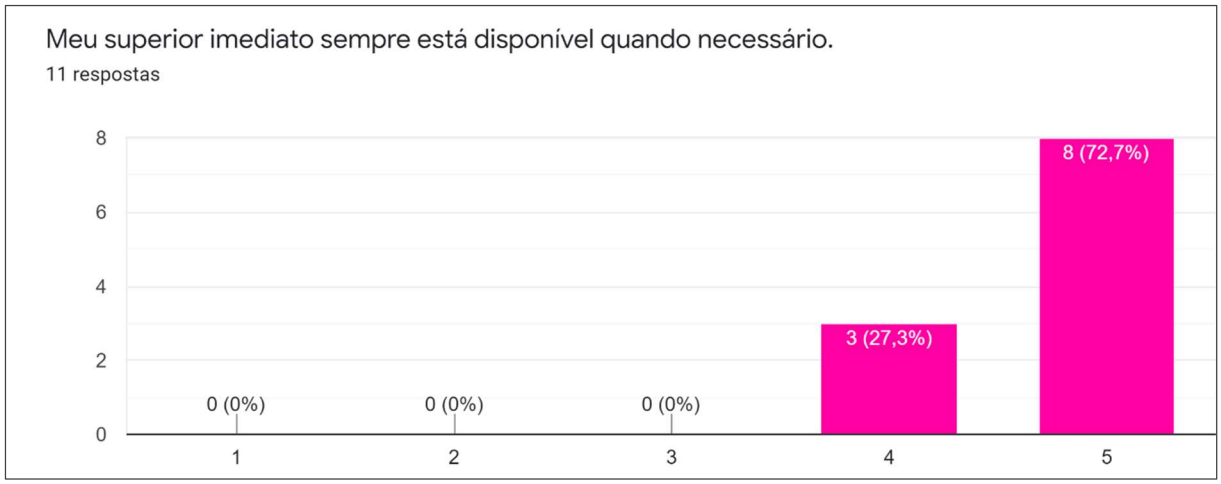
Gráfico 42 – Pressão exercida pelo superior imediato.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

É necessário que exista uma certa pressão para motivar os colaboradores a realizar as suas funções no prazo correto, mas quando ocorre uma disfunção dessa pressão, pode se ocasionar diversos problemas, como o stress excessivo nos funcionários, problemas de ansiedade, entre outros. Sabendo disso, a questão acima visou entender como os colaboradores se sentem perante a isso. Cerca de 9,1% resolveu optar por manter-se neutro no questionamento, 36,4% “concordou parcialmente”, o que indica que a pressão está parcialmente adequada, e 54,5% “concordou totalmente”, revelando assim, que a pressão está de acordo com o nível aceitável.

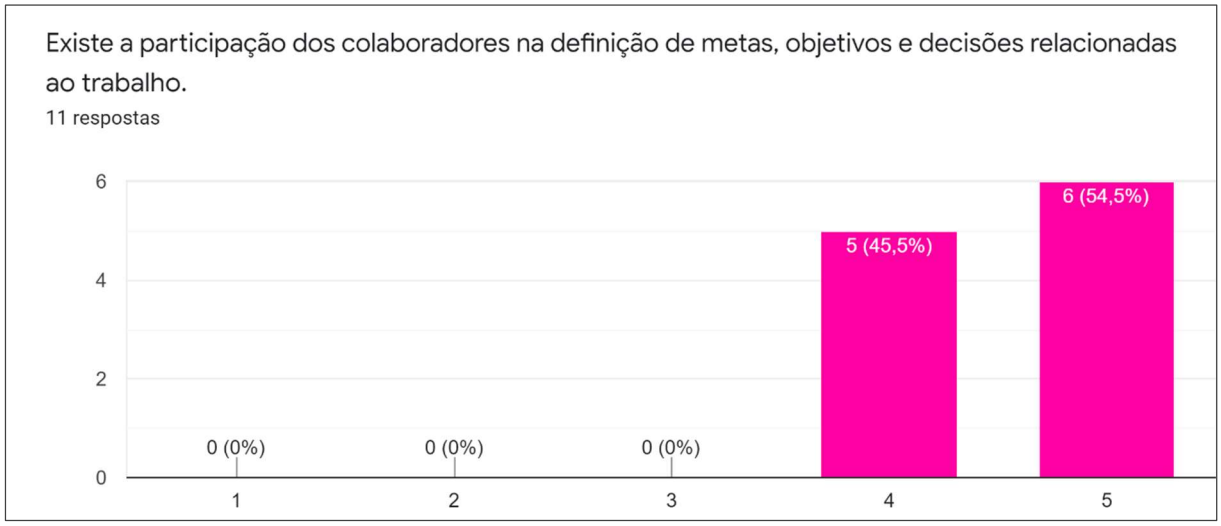
Gráfico 43 – Disponibilidade do superior para com o colaborador.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

No tocante a disponibilidade do superior imediato, 72,7% “concordaram totalmente”, demonstrando que podem contar com ele sempre que necessário, outros 27,3% ainda concordaram com o questionamento, porém de modo parcial.

Gráfico 44 – Participação dos colaboradores nas decisões tomadas pelo superior imediato.

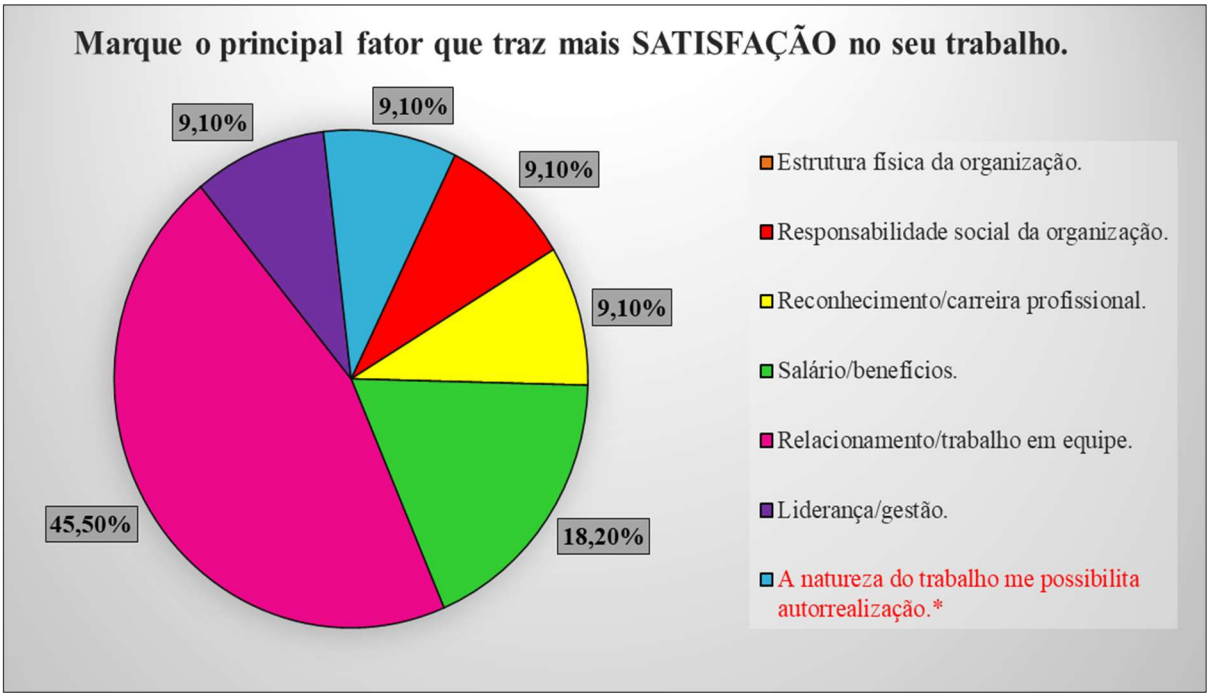


Fonte: Autora do estudo, 2020.

No que se refere a participação dos colaboradores nas metas, objetivos e decisões da organização, todos concordaram que estão presentes na escolha dos mesmos. De forma mais precisa, 54,5% dos colaboradores “concordaram totalmente” e 45,5% dos colaboradores “concordaram parcialmente”.

4.2.8 Fatores motivacionais/desmotivacionais

Gráfico 45 – O principal fator que traz mais satisfação no trabalho.

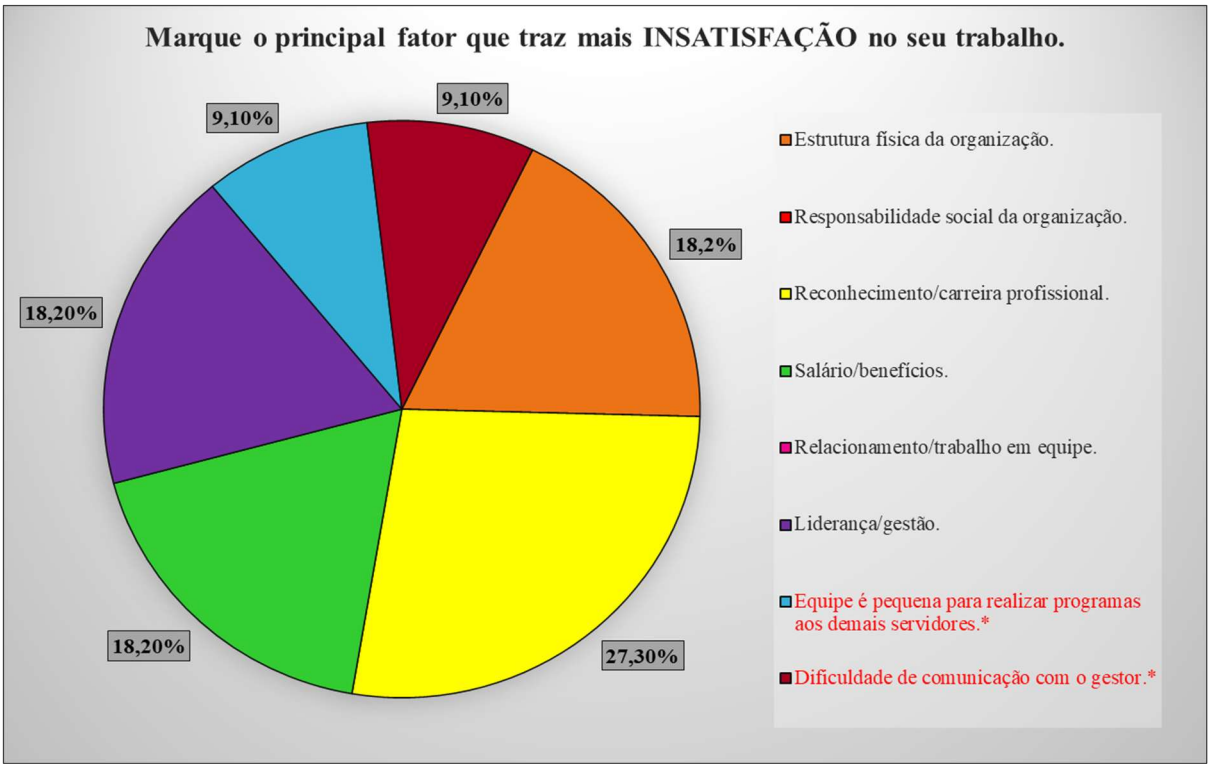


Fonte: Autora do estudo, 2020.

No que concerne a questão abordada na imagem a cima, foi dado aos servidores e estagiários a liberdade de escolherem o que lhes faz sentir mais satisfação no seu trabalho. Na montagem da questão, estipulou-se que as respostas estariam em conformidade com as grandes dimensões agrupadas pela autora, e para dar uma liberdade ainda maior na escolha da resposta, foi deixado um espaço para que os participantes acrescentassem outros motivos pelos quais eles se sentem satisfeitos no trabalho. Mediante a isso, ressalto que as afirmativas escritas em vermelho são contribuições trazidas pelos colaboradores.

Para analisar esse gráfico, começarei falando dos motivos gerados pelo agrupamento das dimensões. O item que mais traz satisfação no trabalho para os participantes da pesquisa é o relacionamento/trabalho em equipe, detentor de cerca de 45,5% dos votos, seguido do salário/benefícios, que recebeu 18,5% dos votos. Os últimos 3 itens mantiveram-se com o mesmo percentual de votos, aproximadamente 9,1%, sendo eles: responsabilidade social da organização, reconhecimento/carreira profissional e liderança/gestão, respectivamente. Houve apenas uma resposta gerada pela contribuição dos colaboradores, nela o servidor afirma que "a natureza do trabalho" possibilita o alcance de sua autorrealização.

Gráfico 46 – O principal fator que traz mais insatisfação no trabalho.



Fonte: Autora do estudo, 2020.

Similarmente a questão anterior, foi dado aos servidores e estagiários a liberdade de escolherem o que lhes faz sentir mais insatisfação no seu trabalho. Na montagem da questão, estipulou-se que as respostas estariam em conformidade com as grandes dimensões agrupadas pela autora, e para dar uma liberdade ainda maior na escolha da resposta, foi deixado um espaço para que os participantes acrescentassem outros motivos pelos quais eles se sentem insatisfeitos no trabalho. Perante a isso, ressalto que as afirmativas escritas em vermelho são contribuições trazidas pelos colaboradores.

De modo idêntico a análise feita na última questão abordada, começarei falando dos motivos gerados pelo agrupamento das dimensões. O item que mais traz insatisfação no trabalho para os participantes da pesquisa é o reconhecimento/carreira profissional, detentor de cerca de 27,3% dos votos, seguido de três dimensões que tiveram o mesmo percentual, cerca de 18,2% para cada, sendo elas: estrutura física da organização, salário/benefícios e liderança/gestão, respectivamente. Houveram duas respostas geradas pela contribuição dos colaboradores, nelas os participantes afirmam que “a equipe de trabalho é pequena para realizar programas aos demais servidores” e alertam sobre “a dificuldade de comunicação com o gestor, especialmente pela dificuldade de ouvir e considerar”.

Tabela 4 – Pergunta aberta aos colaboradores.

Para concluir a presente pesquisa, de acordo com a sua perspectiva sobre clima organizacional, quais seriam as medidas necessárias para se alcançar um clima organizacional favorável?
Continuidade de diretrizes entre diferentes gestões.
Comprometimento dos servidores com a Instituição e reconhecimento da Instituição pelo trabalho desempenhado pelos colaboradores.
Diálogo.
Desenvolver uma comunicação de qualidade pois, por meio dela é que os demais fatores poderão ser, de fato, satisfatórios.
Respeito, apreciação das diferenças, apoio e autonomia.
Liderança.
Salário atualizado, maior igualdade de tratamento e direitos entre servidores e magistrados.
Continuidade das diretrizes de gestão.
As atitudes que influenciam no clima organizacional tomadas pela divisão de desenvolvimento de pessoas, ao meu ver, são ações que geram um clima favorável. Como um bom relacionamento de equipe, uma boa gestão, entre outras coisas.
Capacitação e acompanhamento psicológico da equipe (não realizado pelos profissionais da psicologia que fazem parte da divisão, para não enviesar a proposta).
Considerando o momento atual de pandemia com os colaboradores trabalhando de casa, me parece que investir na comunicação com a equipe é um ponto fundamental para a manutenção de um clima organizacional favorável.

Fonte: Autora do estudo, 2020.

Fazendo uma análise das contribuições proferidas pelos servidores e estagiários, é perceptível o quanto a temática comunicação se repete nas respostas, aparecendo através de vários outros sinônimos como diálogo, relacionamento, etc. O que chama a atenção também, é a semelhança entre duas respostas, que não estão igualmente escritas, mas que anseiam pela mesma atitude para o atingimento de um clima laboral favorável, “a continuidade das diretrizes de gestão entre diferentes gestões”. Outro aspecto bem sinalizado nas respostas é o pedido pela igualdade de tratamento, independente de seus cargos e níveis hierárquicos.

5 PROGNÓSTICO

A realização do diagnóstico, abordando sobre os aspectos direcionados por Luz (2014), possibilitou a identificação dos pontos onde existe mais satisfação e menos satisfação dos colaboradores da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas. A partir dessas informações, o prognóstico tem o intuito de apresentar possíveis soluções para os itens menos satisfatórios e exaltar os mais satisfatórios, para que as divisões e as comarcas contidas no tribunal, ou até mesmo outros órgãos públicos, possam seguir o exemplo e evoluir no seu modo de atuar.

Na tabela abaixo, será evidenciado os questionamentos que mais obtiveram a satisfação dos colaboradores, nele encontram-se apenas notas ≥ 4, (onde 4 significa "concordo parcialmente" e 5 "concordo totalmente"); os que ainda foram satisfatórios, porém que receberam uma ou mais notas 3 (neutro) e os menos satisfatórios, ou seja, os que receberam uma ou mais notas ≤ 2, (onde 2 significa "discordo parcialmente" e 1 "discordo totalmente"). Nesse ínterim, os questionamentos que foram considerados menos satisfatórios receberão sugestões para sua melhoria. Não houveram fatores considerados insatisfatórios, visto que em todas as questões verificou-se a prevalência de notas ≥ 3.

Tabela 5 – Nível de satisfação dos colaboradores em relação aos questionamentos.

Nível de satisfação dos colaboradores em relação aos questionamentos
Fatores mais satisfatórios
Os funcionários são tratados com respeito, independente dos seus cargos.
Meu superior imediato me dá liberdade para falar o que penso sobre meu trabalho.
Meu superior imediato é aberto para receber opiniões, contribuições e propostas de mudanças.
Me sinto adequadamente informado sobre as decisões que afetam o meu trabalho.
Confio nas decisões tomadas pelo meu superior imediato.
Meu superior preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores.
Me considero respeitado pelo meu superior imediato.
Me considero motivado pelo meu superior imediato.
Meu superior imediato sempre está disponível quando necessário.
Existe a participação dos colaboradores na definição de metas, objetivos e decisões relacionadas ao trabalho.
Fatores mais satisfatórios contendo respostas neutras
A atuação do órgão é guiada por valores éticos.
A organização é socialmente responsável.
A organização possui compromisso com a qualidade dos serviços prestados.
A organização preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores.
Recebo o reconhecimento devido quando realizo um bom trabalho.
Me sinto seguro em relação ao meu emprego.
O trabalho me traz um sentimento de realização pessoal.

Considero a organização um bom lugar para se trabalhar.	
Para meu superior imediato, a qualidade do trabalho é considerada mais importante que o volume do mesmo.	
As orientações que recebo sobre meu trabalho são claras e objetivas.	
Meu superior imediato me passa *feedbacks* constantemente.	
Há uma maior preocupação em solucionar problemas do que punir culpados.	
Considero adequada a pressão exercida pelo meu superior na realização das funções.	
Fatores menos satisfatórios	Sugestões de melhoria
A organização está bem preparada tecnologicamente para que seus colaboradores exerçam suas funções com qualidade.	✓ Ter computadores sobressalentes; ✓ Disponibilizar computadores que suportem o uso de diversas planilhas; ✓ Adequar os computadores às necessidades da divisão; ✓ Manter as atualizações do parque tecnológico; ✓ Melhorar a infraestrutura da rede.
As condições físicas de trabalho na organização são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, mobiliário, etc.).	✓ Incentivar a cultura do baixo tom de voz; ✓ Reposicionar as pessoas de acordo com a saída dos ares-condicionados; ✓ Conscientizar os colaborares quanto aos bons hábitos de higiene; ✓ Estudo da ergonomia para instruir os servidores.
O potencial profissional que possuo é adequadamente aproveitado.	✓ Focar na gestão por competência; ✓ Utilizar-se da avaliação de desempenho; ✓ Atribuir papéis e responsabilidades importantes aos colaboradores.
Recebo o treinamento necessário para realização das funções propostas.	✓ Aumento da oferta de treinamentos específicos na área de atuação da DDP; ✓ Oferta de treinamento no início do ano, quando o volume de trabalho é mais reduzido; ✓ Maior oferta de cursos voltados para o desenvolvimento humano.
A organização oferece oportunidade de crescimento profissional.	✓ Fomentar a melhora no plano de carreira.
Tenho liberdade para tomar decisões.	✓ Deixar os colaboradores conquistarem a autonomia no desempenho das funções; ✓ Estabelecer metas e indicadores claros para todos. ✓ Evitar micro gerenciar a equipe de trabalho.
Minha remuneração é adequada de acordo com o trabalho que realizo.	✓ Adotar o incentivo da remuneração estratégica.
O salário que recebo é semelhante ao das pessoas que trabalham na mesma função que eu só que em outros órgãos.	
Os benefícios oferecidos pela organização atendem as minhas necessidades.	
O salário que recebo satisfaz minhas necessidades.	
O relacionamento entre os colaboradores da	✓ Incitar a melhoria da comunicação interna;

divisão é agradável.	✓ Realizar eventos sociais periódicos; ✓ Manter os colaboradores motivados; ✓ Criar um ambiente que propicie o sentimento de pertencimento.
O clima de trabalho da minha equipe é favorável.	
Na minha equipe, pontos de vista divergentes são debatidos e lavados em conta na tomada de decisão.	✓ Desenvolver a habilidade de ouvir ao próximo; ✓ Evitar o individualismo; ✓ Ser um profissional flexível.
Minha equipe possui um número adequado de funcionários para realizar as atividades com excelência.	✓ Requerer mais colaboradores para o quadro de funcionários; ✓ Delegar as atividades de acordo com a função e capacidade de cada colaborador; ✓ Simplificar os processos de trabalho; ✓ Apostar na organização das tarefas.
Me sinto satisfeito em relação ao volume de trabalho realizado.	
Meus colegas procuram formas de melhorar a qualidade do trabalho exercido.	✓ Incentivar a criatividade e inovação; ✓ Valorizar atitudes que prezem pela melhoria da qualidade do trabalho.
Existe um relacionamento de cooperação entre as seções da divisão.	✓ Promover rodízio de funções; ✓ Disseminar as atividades de cada seção; ✓ Implementar mais reuniões entre as seções da divisão.

Fonte: Autora do estudo, 2020.

De modo geral, o clima prevalente dentro da divisão se mostrou favorável e harmonioso, pois a maioria dos questionamentos receberam votos positivos, com exceção de notas isoladas que ficaram a baixo da média. Esclarece Lacombe (2012, p. 283) que "o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes". Para a continuidade de um clima harmonioso, Carnegie (2015, p. 156 e p. 129) adverte primeiramente que se deve: "adotar atitudes e as ações que você gostaria que a outra pessoa adotasse. Se falarmos de modo tranquilo e com calma, é provável que a outra pessoa aja também dessa forma" e segundamente que "quando lidar com pessoas, lembre-se de que você não está lidando com criaturas de lógica, mas com criaturas de emoção".

Quando questionados se são tratados com respeito, independente de seus cargos, os colaboradores se mostraram satisfeitos, afirmando que existe o respeito dentro do órgão e que se sentem respeitados por seus superiores. O respeito é a base de todas as relações existentes e deve apresentar-se em todos os âmbitos da vida de uma pessoa. Segundo Hunter (2014), para iniciarmos uma boa relação com um funcionário, precisa-se incitar um sentimento de confiança e de respeito mútuo. Ainda segundo o mesmo autor, Hunter (2014) afirma que respeitar as pessoas é tratá-las como gostaria de ser tratado. Para O'Donnell

(2006), só conquistamos o respeito quando mostramos para os outros bons exemplos a serem seguidos, e só respeitamos os outros quando conseguimos respeitar a nós mesmos. Sem o respeito, nossa capacidade de interação e de comunicação com o ser humano ficaria prejudicada.

Outro aspecto que se mostrou promissor, foi quanto a liberdade de expressão dada pelos superiores imediatos, bem como a abertura para fazer contribuições, trazer opiniões diversas e propostas de melhoria. Por mais que no gráfico 46 (o principal fator que traz mais insatisfação no trabalho), um servidor tenha se manifestado alegando "dificuldade de comunicação com o gestor", não foi possível averiguar o mesmo descontentamento no questionamento supracitado, visto que houveram apenas notas ≥ 4. Para o autor Goleman (2015), quando um líder dedica seu tempo para ouvir as contribuições dos colaboradores, ele acaba por obter a aceitação das pessoas, desenvolvendo nelas a confiança, o respeito e o compromisso. Ao abrir espaço para os colaboradores opinarem sobre suas metas e como realizam o trabalho, o líder torna-se democrático, aumentando a flexibilidade, responsabilidade e o sentimento de reconhecimento dos liderados. Ainda nesse contexto, Carnegie (2015, p. 56) adiciona que: "ao envolver as pessoas nas decisões que afetam seu trabalho, estas sentem que são importantes para o departamento e isso solidifica seu comprometimento. Ao estarem entusiasmadas com seu trabalho, estarão motivadas para fazer o melhor". Corroborando com o sentimento de reconhecimento supracitado, no gráfico 35 (informações sobre variáveis que afetam o trabalho exercido), foi possível averiguar que os colaboradores estão sendo adequadamente informados a respeito das decisões que afetam o trabalho que exercem, outro fator que colabora para que eles se sintam parte da organização e evita com que se sintam deslocados.

No que se refere aos superiores contidos na divisão, muitos foram os pontos positivos encontrados no modo em como gerem sua equipe de trabalho, o que já era esperado vindo de uma divisão que se preocupa com os demais colaboradores do quadro de funcionários do tribunal, inclusive, aplicando pesquisa de clima, monitorando e trazendo soluções. Todos os colaboradores afirmaram que confiam nas decisões tomadas pelo seu superior, assim como relataram que ele está disponível sempre que necessário. Acerca da relação de confiança no superior, Carvalho (2009, p. 108) discorre que: "o relacionamento interpessoal entre o líder e os membros da equipe é um dos fatores mais relevantes na facilitação ou bloqueio de um clima de confiança, respeito e afeto, que possibilite relações de harmonia e cooperação".

No tocante a preocupação dos superiores com o bem-estar dos colaboradores, é visível que os colaboradores identificam a existência da mesma, pois todos optaram por concordar quanto a esse questionamento. Isso demonstra que os superiores possuem empatia e preocupam-se com a saúde física e psíquica de sua equipe. Hoje em dia nas organizações, há uma criação de relacionamento entre as partes, superiores e subordinados, ou seja, através da convivência, surgem-se laços de amizade e parceria. (LOTZ; GRAMMS, 2012).

Outro fator a respeito da liderança, foi quando ao fornecimento de *feedbacks*, quanto a isso, os colaboradores também se demonstraram satisfeitos, apenas três pessoas preferiram se manter neutras no questionamento, expressando não possuírem opinião formada a respeito. Segundo Missel (2012), o *feedback* é a arte de dar e receber retorno sobre as atitudes e as atividades realizadas. Essa técnica consiste em realizar retornos sistemáticos por meio dos quais gestores podem ajudar seus funcionários a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos, sendo eles, negativos ou positivos. É indiscutivelmente o método mais eficaz para alcançar o resultado e o sucesso. Para realizar o *feedback*, é importante que o gestor se atente aos seguintes aspectos mencionados por Missel (2012): a qualidade da relação depende da qualidade e quantidade de *feedbacks* realizados; se o *feedback* for fraco, a relação será igualmente fraca; a situação exige cordialidade, se for crítico e ofensivo, assim também será a relação; o contato visual é imprescindível durante a fala e a escuta; alguns colaboradores precisam mais *feedbacks* do que outros e jamais camuflar o *feedback*.

Perante a temática motivação, os colaboradores mostraram-se satisfeitos quanto a motivação repassada pelos seus superiores, expressando assim, que se sentem predispostos no ambiente de trabalho para exercer suas funções bem como para atingir os objetivos organizacionais. Nesse âmbito, Sobral e Peci (2012, p. 99) esclarecem que: “a motivação não é uma característica individual, mas, sim, o resultado da interação entre a pessoa e determinada situação”. Ainda usufruindo dos pensamentos de Sobral e Peci (2012), segundo eles, um dos desafios de ser líder é juntar os esforços dos colaboradores para alcançar os objetivos e metas organizacionais, para isso, deve-se buscar a melhoria do desempenho dos seus liderados, não apenas no intelecto, mas também sabendo motivá-los.

No que concerne as perguntas relacionadas a instituição em si, como se a atuação do órgão é guiada por valores éticos, se o órgão é socialmente responsável, se ele preocupa-se com a qualidade dos serviços prestados bem como o bem-estar dos servidores e, por fim, se os colaboradores consideram o órgão um bom lugar para se trabalhar, as respostas dos participantes da pesquisa foram, em maior escala, favoráveis. Entretanto, algumas pessoas

optaram pela neutralidade, mostrando que não possuem uma opinião concreta quanto a esses questionamentos, o que não os torna insatisfatórios.

No que se refere a relação dos colaboradores com o seu trabalho, como o fato de colaborador se sentir seguro em relação ao seu emprego ou se o trabalho o traz um sentimento de realização pessoal, os participantes, em sua grande maioria, optou por respostas favoráveis, no entanto, alguns posicionaram-se de modo neutro. Isso também aconteceu com os questionamentos " recebo o reconhecimento devido quando realizo um bom trabalho", "para meu superior imediato, a qualidade do trabalho é considerada mais importante que o volume do mesmo", "as orientações que recebo sobre meu trabalho são claras e objetivas", "há uma maior preocupação em solucionar problemas do que punir culpados" e "considero adequada a pressão exercida pelo meu superior na realização das funções". Mesmo assim, não podem ser considerados como fatores menos satisfatórios, pois há uma maior predominância de respostas favoráveis.

Como já explicitado, houveram fatores menos satisfatórios, ou seja, alguns questionamentos receberam notas abaixo da média. Isso significa que esses fatores não estão sendo desenvolvidos corretamente para determinadas pessoas. Como um desses questionamentos, podemos citar a falta de preparo tecnológico do órgão para que os colaboradores desenvolvam suas funções com qualidade. Conforme Kenski (2007, p. 19), "as tecnologias invadem as nossas vidas, ampliam a nossa memória, garantem novas possiblidades de bem-estar". Corroborando com o autor antes mencionado, Oliveira (2004), afirma que o avanço tecnológico vem promovendo mudanças na sociedade atual, promovendo a economia de tempo em algumas atividades laborais que é de suma importância para as organizações. Ainda de acordo com Oliveira (2004, p. 64), "a tecnologia proporcionou melhorias nas condições de execução das tarefas através da transferência de algumas atividades para o sistema tecnológico". O despreparo tecnológico acarreta na diminuição da produtividade. Algumas sugestões de melhoria frente a esse problema são: ter computadores sobressalentes, no caso de algum em uso apresentar defeito; disponibilizar computadores que suportem o uso de diversas planilhas, sabendo da necessidade de planejamento das tarefas bem como o monitoramento de atividades realizadas; adequar os computadores às necessidades da divisão; manter as atualização do parque tecnológico e melhorar a infraestrutura da rede, fazendo uso de modens de internet adaptados em locais estratégicos da divisão para alavancar a velocidade da internet.

Outro fator que obteve notas abaixo da média foi quanto as condições físicas de trabalho na organização, envolvendo ruído, temperatura, higiene, mobiliário, entre outros.

Pensando na melhora da satisfação dos colaboradores frente a esse aspecto, sugere-se o incentivo à cultura do baixo tom de voz, alertando os servidores acerca da necessidade de se manter um ambiente sonoramente adequado para que não afete a concentração dos demais na realização das atividades laborais; o reposicionamento das pessoas de acordo com a saída dos ares-condicionados, pois é sabido que muitas pessoas são mais sensíveis ao frio, adequá-las de acordo com as suas necessidades se faz necessário para evitar possíveis incômodos no ambiente de trabalho; a conscientização dos colaboradores quanto aos bons hábitos de higiene, fazer o uso de placas e avisos no banheiro e na copa a respeito do zelo pela preservação da limpeza do ambiente; o estudo da ergonomia para instruir os servidores, muita das vezes os móveis não são o maior problema, mas sim a maneira com que os colaboradores se posicionam, é necessário alerta-los sobre a importância de ajustar-se adequadamente nas cadeiras, utilizar o encosto de pé ao seu favor, alongar-se vez ou outra, evitando passar o dia inteiro sentado sem se movimentar. Conforme a autora Iida (2016), ergonomia é a ciência que busca adaptar de forma confortável o ambiente de trabalho ao indivíduo, considerando as características de cada um. Nesse contexto, Evangelista (2013) aponta que, a ergonomia, quando aplicada no trabalho de maneira correta, gera melhora na produtividade dos colaboradores, evitando lesões devido a erros de postura e movimentos repetitivos, havendo ainda uma redução no número de licenças médicas.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, mais um aspecto classificou-se como menos satisfatório, esse se refere ao aproveitamento do potencial profissional dos colaboradores. Como sugestões de melhoria foi proposto: focar na gestão por competência; utilizar-se da avaliação de desempenho; atribuir papéis e responsabilidades importantes aos colaboradores. Na visão de Dutra (2001), alguns teóricos definem as competências com um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Sabendo disso, Rabaglio (2013) aposta que o mapeamento do perfil dos colaboradores auxilia diretamente na identificação do perfil ideal para determinada área, para que assim a organização possa investir no desenvolvimento do profissional. Já quanto a temática avaliação de desempenho, Nascimento e Bernardim (2007) destacam que a avaliação pode proporcionar a organização um melhor conhecimento em relação aos seus colaboradores, propiciando aos mesmos oportunidades de crescimento perante a organização, ou seja, é uma via de mão dupla.

Quando deparados com a abordagem treinamento para o exercício das funções laborais, os colaboradores se mostraram menos satisfeitos, sendo um dos poucos questionamentos que recebeu nota 1 “discordo totalmente”. Nesse âmbito, Milkovich e Bourdreau (2010) contribuem para o significado de treinamento afirmando que o mesmo é um

processo sistematizado que tem o intuito de promover a aquisição de novas habilidades, resultando em uma melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências da organização. Já para Almeida (2007), a função de treinamento de pessoas nas organizações adquire um papel de preparação dos indivíduos para o exercício satisfatório de suas funções, especificamente para o cargo que atuam. Para solucionar a insatisfação expressada pelos colaboradores referente ao treinamento, sugere-se: o aumento da oferta de treinamentos específicos na área de atuação da DDP; a oferta de treinamento no início do ano, quando o volume de trabalho é mais reduzido, para que os colaboradores possam se doar mais ao treinamento e a maior oferta de cursos voltados para o desenvolvimento humano, visto que muitas atividades exercidas pela divisão lidam com pessoas.

De modo idêntico a abordagem anterior, a pergunta referente a oportunidade de crescimento profissional oferecida pelo órgão também obteve nota 1 “discordo totalmente”, vinda de um colaborador. Sobre esse assunto, Pontes (2019, p. 359) discorre que: “o desenvolvimento do colaborador nas carreiras é resultado da conjugação dois principais fatores: disposição do profissional para se qualificar e oportunidades que lhe são oferecidas.” Notando a total insatisfação do colaborador, sugere-se apostar no fomento da melhoria no plano de carreira. Conforme Galdino (2013), a principal tarefa do plano de carreira é mostrar o caminho que o indivíduo deve percorrer para alcançar o sucesso profissional. Ele também possibilita a programação do tempo necessário para alcançar os objetivos traçados. O plano de carreira traz benefícios tanto para o colaborador quanto para a organização. Para o colaborador, faz com que ele evite perder tempo com algo que não trará resultados e para a organização, diminui a rotatividade, consequentemente aumenta a produtividade e a qualidade do serviço exercido.

No que respeita a liberdade dada aos colaboradores para a tomada de decisões, uma pessoa “discordou parcialmente” da questão, relatando sentir-se parcialmente insatisfeita com esse aspecto. Sobre esse assunto, Stadler e Pampolini (2014, p. 73) ponderam que: “deve-se estimular a descentralização das decisões, permitindo que os empregados participem desse processo, isso aumenta a motivação, o comprometimento, a satisfação e a produtividade”. Para fins de solução, pontua-se as seguintes ideias: deixar os colaboradores conquistarem a autonomia no desempenho das funções, isso compete aos superiores saber dar o espaço necessário para que os colaboradores possam mostrar que podem realizar as atividades de modo correto mesmo sem uma supervisão constante; estabelecer metas e indicadores claros para todos, desse modo, fica mais fácil para o colaborador conseguir atingir a autonomia, visto que já sabem exatamente o caminho que devem trilhar para obter o êxito, e

evitar microgerenciar a equipe de trabalho. O microgerenciamento é, por muitas das vezes, imperceptível por quem pratica, ele acontece quando a liderança quer super controlar os projetos e atividades da equipe em um nível de detalhe exacerbado. O gestor tem a melhor das intenções, ele pensa que vai reduzir as chances de um erro acontecer, mas dessa forma, um comportamento rígido e sem autonomia é imposto aos colaboradores.

Na área dos salário e benefícios, foram feitos alguns questionamentos, são eles: "minha remuneração é adequada de acordo com o trabalho que realizo"; "o salário que recebo é semelhante ao das pessoas que trabalham na mesma função que eu só que em outros órgãos"; "os benefícios oferecidos pela organização atendem as minhas necessidades" e "o salário que recebo satisfaz minhas necessidades". Todos esses receberam uma ou mais notas ≤ 2. Quanto a esses temas, pouco se pode fazer a respeito, visto que para a melhora dos mesmos seria necessário mudanças em toda a escala hierárquica contida dentro do órgão. Entretanto, como sugestão de melhoria, proponha-se adotar o incentivo da remuneração estratégica, pois segundo Albuquerque (2012, p. 85): "pequenas ações são as sementes dos grandes resultados"

Já quanto a abordagem em relação ao relacionamento desenvolvido dentro da divisão, foram feitos alguns questionamentos, são eles: "o relacionamento entre os colaboradores da divisão é agradável" e "o clima de trabalho da minha equipe é favorável". Os dois questionamentos receberam uma nota 2 "discordo parcialmente". Para a melhoria dos aspectos supracitados, sugere-se: realizar eventos sociais periódicos, como em datas comemorativas, comemorações de aniversários; manter os colaboradores motivados e criar um ambiente que propicie o sentimento de pertencimento.

Corroborando com a temática explicitada no parágrafo acima, foi questionado aos colaboradores se na sua equipe, pontos de vista divergentes são debatidos e lavados em conta na tomada de decisão. Um participante se mostrou pouco satisfeitos nesse quesito. Haja vista essa escolha, sugere-se aos colaboradores: desenvolver a habilidade de ouvir ao próximo; evitar o individualismo e ser um profissional flexível.

Acerca da relação do número de funcionários adequado para suprir a demanda de atividades e volume de trabalho realizado por cada um, os colaboradores também indicaram alguma discordância. Sobre o número de funcionários, um colaborador deu nota 2 "discordo parcialmente" e outro deu nota 1 "discordo totalmente". Já sobre o volume de trabalho, um colaborador selecionou a nota 1. A par de tais respostas, proponha-se a melhora desses aspectos da seguinte forma: requerendo mais colaboradores para o quadro de funcionários; delegando as atividades de acordo com a função e capacidade de cada colaborador; simplificando os processos de trabalho e apostando na organização das tarefas.

Para a evolução dos serviços exercidos, os colaboradores devem estar sempre procurando formas de inovar e focar no aprimoramento. De acordo com Gallo (2010), inovação não se trata da necessidade de ter mais recursos e sim de inventar maneiras de como utilizá-los da melhor forma possível. Bes e Kotler (2011) agregam que, a inovação é um processo difícil de se mensurar e de se administrar. Após tais esclarecimentos, notou-se que o questionamento "meus colegas procuram formas de melhorar a qualidade do trabalho exercido", teve um índice menor de satisfação. Para influenciar na melhoria do mesmo, sugere-se: incentivar a criatividade e inovação, criando grupos que tenham esse propósito e influenciando as relações interpessoais e valorizar atitudes que prezem pela melhoria da qualidade do trabalho, através de elogios e incentivos.

Por fim, discorre-se sobre a existência de um relacionamento de cooperação entre as seções da divisão, tendo em vista que uma pessoa declarou que "discorda parcialmente" da existência desse relacionamento, sugere-se: promover rodízio de funções dentro da divisão; disseminar as atividades de cada seção através de palestras e implementar mais reuniões entre as seções da divisão. Sobre a temática exposta anteriormente, Vergara (2012) pontua que: "as pessoas devem pensar não somente em si, mas no desenvolvimento de equipes."

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar o clima organizacional da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas, contida no Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Esse objetivo foi concluído tendo em vista a aplicação da pesquisa feita na divisão e as conclusões obtidas através dela, como a descoberta da prevalência do clima favorável compreendido pelo órgão.

Já quanto aos objetivos específicos, foram estipuladas três intenções diferentes, sendo elas: (1) verificar a percepção que os servidores têm em relação as medidas necessárias para se alcançar um clima organizacional favorável; (2) identificar os fatores em que há satisfação e/ou insatisfação dos servidores e (3) propor sugestões e estratégias de melhorias frente aos resultados obtidos.

Frente e primeira temática, utilizou-se de uma pergunta no questionário que fazia o seguinte questionamento: “para concluir a presente pesquisa, de acordo com a sua perspectiva sobre clima organizacional, quais seriam as medidas necessárias para se alcançar um clima organizacional favorável?”. Através das respostas proferidas, foi possível percebe o quanto a temática comunicação se repete nas respostas, aparecendo através de vários outros sinônimos como diálogo, relacionamento, etc. O que chamou a atenção também foi a semelhança entre duas respostas que não estavam igualmente escritas mais que ansiavam pela mesma atitude para o atingimento de um clima laboral favorável, a continuidade das diretrizes de gestão entre diferentes gestões. Outro aspecto bem sinalizado nas respostas é o pedido pela igualdade de tratamento, independente de seus cargos e níveis hierárquicos.

Ante a segunda abordagem, foi possível identificar os fatores em que há mais satisfação e menos satisfação dos servidores, pois não houveram aspectos considerados insatisfatórios. Os aspectos considerados mais satisfatórios foram: o respeito pelos colaboradores; a liberdade dada a eles para falarem o que pensam sobre o seu trabalho; a abertura cedida pelos superiores para que eles possam dar opiniões, contribuições e propostas de melhoria; o reconhecimento que os colaborares recebem quando executam um bom trabalho; as informações repassadas pelos superiores a respeito do trabalho; a confiança dos colaboradores nas decisões tomadas pelos seus superiores; a preocupação dos superiores com o bem-estar dos funcionários; a disponibilidade dos superiores para com os colaboradores; a motivação vinda dos superiores; o órgão como um bom lugar para se trabalhar; a atuação do órgão guiada por valores éticos; a socio responsabilidade do órgão; o compromisso do órgão na qualidade dos serviços prestados; a preocupação do órgão com o bem-estar dos servidores;

a estabilidade no emprego; o sentimento de realização pessoal pelo trabalho exercido; a qualidade do trabalho sobre o volume do mesmo na visão dos superiores; a clareza quanto as orientações repassadas pelos superiores, a constância dos *feedbacks* repassados pelos superiores; a preocupação em solucionar problemas ao invés de punir culpados e a pressão exercida pelos superiores na realização das funções laborais. Os aspectos considerados menos satisfatórios foram: a preparação tecnológica do órgão; as condições físicas de trabalho (ruído, temperatura, higiene, mobiliário, etc.); o aproveitamento do potencial profissional dos colaboradores; o treinamento disponibilizado para os colaboradores; a oportunidade de crescimento oferecida pela organização; a autonomia dos servidores; a remuneração sobre o trabalho realizado; a equidade salarial com outros órgãos públicos; o salário e os benefícios em detrimento as expectativas e necessidades dos colaboradores; o relacionamento entre os colaboradores da divisão; o clima de trabalho da equipe; a ponderação de ideias divergentes na tomada de decisão pela equipe de trabalho; o número de funcionários contidos nas equipes de trabalho; o volume de trabalho realizado; inovação nas atividades laborais e o relacionamento de cooperação entre as seções da divisão.

Perante o terceiro e último objetivo, foi dito que seria disposto sugestões e estratégias de melhorias frente aos resultados obtidos na pesquisa de clima, esse objetivo foi concluído pois foram dadas 36 sugestões de melhoria para a divisão, dispostas da seguinte forma: despreparo tecnológico: ter computadores sobressalentes, disponibilizar computadores que suportem o uso de diversas planilhas, adequar os computadores às necessidades da divisão, manter as atualizações do parque tecnológico e melhorar a infraestrutura da rede; condições físicas de trabalho: incentivar a cultura do baixo tom de voz, reposicionar as pessoas de acordo com a saída dos ares-condicionados, conscientizar os colaborares quanto aos bons hábitos de higiene e o estudo da ergonomia para instruir os servidores; aproveitamento do potencial profissional: focar na gestão por competência, utilizar-se da avaliação de desempenho e atribuir papéis e responsabilidades importantes aos colaboradores; treinamento dos colaboradores: aumento da oferta de treinamentos específicos na área de atuação da DDP, oferta de treinamento no início do ano, quando o volume de trabalho é mais reduzido e maior oferta de cursos voltados para o desenvolvimento humano; oportunidade de crescimento profissional: fomentar a melhora no plano de carreira; autonomia profissional: deixar os colaboradores conquistarem a autonomia no desempenho das funções, estabelecer metas e indicadores claros para todos e evitar micro gerenciar a equipe de trabalho; salário e benefícios: adotar o incentivo da remuneração estratégica; relacionamento e clima laboral: incitar a melhoria da comunicação interna, realizar eventos sociais periódicos, manter os

colaboradores motivados, criar um ambiente que propicie o sentimento de pertencimento, promover rodízio de funções, disseminar as atividades de cada seção e implementar mais reuniões entre as seções da divisão; ponderamento dos diversos pontos de vista: desenvolver a habilidade de ouvir ao próximo, evitar o individualismo e ser um profissional flexível; número de funcionários e o volume de trabalho: requerer mais colaboradores para o quadro de funcionários, delegar as atividades de acordo com a função e capacidade de cada colaborador, simplificar os processos de trabalho e apostar na organização das tarefas e, por fim, melhoria no trabalho exercido: incentivar a criatividade e inovação e valorizar atitudes que prezem pela melhoria da qualidade do trabalho.

Como limitante, neste estudo, tem-se o fato de que os órgãos públicos ainda são estruturas extremamente hierarquizadas e engessadas, como constatado no presente relatório, isso resulta na dificuldade da implementação de algumas sugestões de melhoria, até mesmo na escolha das sugestões para propor a divisão. Mas, dentro das limitações existentes, foi aproveitado ao máximo para se trazer soluções plausíveis e passíveis de serem realizadas.

Como recomendações futuras, sugere-se uma nova aplicação do clima na divisão para o monitoramento e a averiguação dos pontos menos satisfatórios. Pois, como já aprendido através do estudo desenvolvido, a pesquisa de clima organizacional é uma excelente ferramenta para a gestão de pessoas, ela é objetiva e segura. A análise, o diagnóstico e as sugestões proporcionadas pela pesquisa, são importantes para o sucesso de programas voltados para “a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas”. (BISPO, 2006, p. 259). Vidal et al. (2010) salientam que a pesquisa de clima não deve ser aplicada apenas quando os problemas começam a surgir, mas sim, antes deles aparecerem. Outro fator importante a ser considerado, é o fato de que se as mudanças requeridas, aquelas propostas no prognóstico, não forem postas em prática, poderá gerar uma insatisfação nos colaboradores e o instrumento perderá a credibilidade (LUZ, 2014).

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada.** 2ª ed. São Paulo: Planeta, 2012.

ALMEIDA, Marcelo Araújo de. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão por competências em organizações no Brasil.** Brasília: Dissertação de mestrado em administração, 2007.

ALTMANN, Rob. **Forecasting your organizational climate.** Chicago: Journal of Property Management, v. 65, nº 4, 2000.

AMABILE, Teresa M. **Creativity and innovation in organizations.** United States of America: New harvard business school background, 1996.

ANTONELLO, Claudia Simone; PANTOJA, Maria Julia. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** In: CAMÕES, Marizaura Reis de; PANTOJA, Maria Julia; BERGUE, Sandro Trescastros (Orgs.). Brasília: Enap, 2010.

ARAUJO, Cintia Cristina Silva de; MODOLO, Daniela; JUNIOR, Erivaldo Carneiro; VILS, Leonardo. **Análise da relação entre clima organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras.** Florianópolis: NAVUS, Revista de gestão e tecnologia. v. 7, nº 2, 2017.

BAQUERO, Rute Vivian Ângelo. **Empoderamento: instrumento de emancipação social: uma discussão conceitual.** Porto Alegre: Revista debates, v. 6, nº 1, 2012.

BAUER, Martin. W. e GASKEL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BEGNAMI, Maria Luiza Vechetin. ZORZO, Adalberto. **Clima organizacional: percepções e aplicabilidade.** São Paulo: Revista Científica da FHO|UNIARARAS, v. 1, nº 2, 2013.

BENDASSOLLI, Pedro. F. **Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas.** Maringá: Psicologia em estudo, 2012.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** 3ª ed. Rio Grande do Sul: Educs, 2010.

BES, Fernando Trías de; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações.** 1ª ed. São Paulo: Leya, 2011.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** São Paulo: Produção, v. 16, nº 2, 2006.

BLONSKI, Fabiano; et al. **O controle gerencial na perspectiva do New Public Management: o caso da adoção do balanced scorecard na receita federal do Brasil.** Administração Pública e Gestão Social, v. 9, nº 1, 2017.

BOGDAN, Robert; BIKEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.** 1ª ed. Porto: Porto, 2003.

BRASIL. Congresso. Câmara dos Deputados. Presidência da República. Câmara de Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).** Brasília, 1995.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial.** Brasília: Revista do serviço público, 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Do estado patrimonial ao gerencial.** In Pinheiro, Wilheim e Sachs (Orgs.), Brasil: Um século de transformações. São Paulo: Cia das letras, 2001.

CAGLIARI, Cosme Augusto Zózimo; RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp. **Clima e cultura organizacionais: sua importância e desenvolvimento nas instituições.** São Paulo: Dissertação de mestrado em gestão e desenvolvimento regional, 2011.

CAMÕES, Marizaura Reis de; PANTOJA, Maria Júlia e BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

CAMPELLO, Mauro Luiz Costa; OLIVEIRA, Juliana Sevilha Gonçalves de. **O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas.** Bauru, 2004.

CARDOSO, Arthur. **Clima Organizacional.** Belém: Livraria saraiva, 2017.

CARNEGIE, Dale. **Como ser um grande líder e influenciar pessoas.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2015.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos.** 2ª ed. São Paulo: Cengace Learning, 2012.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Relacionamento interpessoal: como preservar o sujeito coletivo.** Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Publishing Company, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Publishing Company, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier Publishing Company, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CODA, Roberto. **Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica.** São Paulo: FEA/USP, 2013.

CODA; Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COELHO, Cristina Lúcia Maia. **O clima organizacional e stress numa empresa de comércio varejista.** Florianópolis: Revista psicologia, organizações e trabalho, v. 4, nº 1, 2004.

COSTA, André Luiz Almeida; TANIGUCHI, Kenji. **Clima Organizacional: Uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos.** Revista de ciências gerenciais, v. 13, nº 18, 2009.

DELCOR, Núria Serre; ARAUJO, Tania M.; REIS, Eduardo J. F. B.; PORTO, Lauro A.; CARVALHO, Fernando M.; SILVA, Manuela Oliveira e; BARBALHO, Leonardo; ANDRADE, Jonathan Moura de. **Condições de trabalho e saúde dos professores da rede particular de ensino de Vitória da Conquista, Bahia, Brasil.** Rio de Janeiro: Caderno de saúde pública, v. 20, n° 1, 2004.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo.** Rio de Janeiro: Forense, 2017.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional.** 3ª ed. São Paulo: Alínea, 2012.

DIEHL, Astor Antônio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** 1ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: a administração.** 1ª ed. São Paulo: Nobel, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

EVANGELISTA, Roany Alves. **Melhoria da qualidade de vida do trabalhador praticante de ginástica laboral.** Rondônia: Monografia de graduação em educação física, 2013.

Ewis, M. Z. **The role of human resources development climate in building positive job attitudes and extra-role behaviors.** Canadá: International journal of business and management, v. 10, nº 5, 2015.

FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

FLORES, Rafael Telch; SILVA, Soraia Alves Feitoza da. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas.** Revista Conbrad, v. 3, nº 2, 2018.

FOLLETT, Mary Parker. **Profeta do gerenciamento.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

FONSECA, Luciana; REIS, Rosa; MESQUIT, Kelly; ALCANTARA, Andreia Oliveira. **Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe: impactos num ambiente organizacional.** Rio de Janeiro: XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2016.

GALDINO, Rafael. **Como montar um plano de carreira.** Quartel digital, 2013. Disponível em: < http://www.quarteldigital.com.br/como-montar-um-plano-decarreira/>. Acesso em: 21 set. 2020.

GALLO, Carmine. **Inovação: a arte de Steve Jobs.** São Paulo: Lua de papel, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetas de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos.** São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papeis profissionais.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GRINBERG, Renato. **Liderança, feedback e motivação**. Brasil: Harvard business review, 2013.

GUERREIRO, Antônio Filho. **O poder da camisa branca.** São Paulo: Futura, 2011.

GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança positiva: para atingir resultados excepcionais.** São Paulo: Évora, 2012.

HUNTER, James C. **De volta ao mosteiro: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

IIDA, Itiro; GUIMARÃES, Lia Buarque de Macedo. **Ergonomia: projeto e produção.** 3ª ed. São Paulo: Blucher, 2016.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KENSKI, Vani Moreira. **Educação e tecnologias.** 2ª ed. Campinas: Papirus, 2007.

KUABARA, Paula Suemi Souza. **Estrutura e processos de recursos humanos.** Curitiba: Intersaberes, 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Práticas de. **Recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: a gestão de pessoas no setor público.** São Paulo: Fundap, 2007.

LOTZ, Erika Gisele. GRAMMS, Lorena Carmen. **Gestão de Talentos.** 1ª ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional.** 6ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing.** 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** 2ª ed. São Paulo: Difusão, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14ª ed. São Paulo: Futura, 2011.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise.** 7ª ed. São Paulo: Elsevier Publishing Company, 2013.

MAXIMIANO, Antônio César Amauri. **Introdução à administração.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amauri. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos.** 1ª ed. São Paulo: Pearson prentice hall, 2003.

MENDONÇA, Cláudio Márcio Campos de; GUERRA, Lenin Cavalcanti Brito; NETO, Manoel Veras de Souza; ARAÚJO, Afrânio Galdino de. **Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas.** Rio de Janeiro: Revista de administração pública, v. 47, nº 2, 2013.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. **Clima Organizacional: uma revisão histórica do construto.** Belo Horizonte: Psicologia em revista., v. 16, nº 1, 2010.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2010.

MISSEL, Simoni. **Feedback corporativo: como saber se está indo bem.** São Paulo: Saraiva, 2012.

MOREIRA, Adelini Elen Wollinger; SOARES, Andreia; SONAGLIO; Ana Lúcia Baggio. **Clima Organizacional: um estudo em uma empresa de móveis e esquadrias de madeira.** Caderno científico ceciesa, v. 2, nº 1, 2016.

MORO, Angélica Balconi; BALSAN, Laércio André Gassen; COSTA, Vânia Medianeira Flores; COSTA, Vívian Flores; SCHETINGER, Maria Rosa Chitolina. **Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico administrativos de uma instituição pública de ensino.** Salvador: ENAPG (Encontro de Administração Pública e Governo), 2012.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** 20ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

NACIFE, Jean Marc. **A pesquisa de clima organizacional na prática: o passo a passo para sua elaboração, aplicação e análise.** Porto Alegre: Simplíssimo, 2019.

NASCIMENTO, Carla M. Dalla Vecchia do; BERNARDIM, Marcio Luis. **Avaliação de desempenho nos bancos públicos.** UNICENTRO: Pós graduação em gestão estratégica de pessoas, 2007.

NETO, Eurico Bitencourt. **Transformações do estado e a administração pública no século XXI.** Curitiba: Revista de investigações constitucionais, v. 4, nº 1, 2017.

NOGUEIRA, Roberto Passos; SANTANA, José Paranaguá. **Human resources management and public sector reforms: trends and origins of a new approach.** Brasília: Ipea, 2015.

NUNES; Joedna Lima Oses, **Clima organizacional no setor público: um estudo de caso no juizado especial cível de brumado/BA.** Bahia: Revista NAU social, v. 6, nº 10, 2015.

O' DONNELL, Ken. **Valores humanos no trabalho.** São Paulo: Gente, 2006.

OLIVEIRA, Antônio Benedito da Silva. **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade.** São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Antônio Carlos Manfredini da Cunha. **Tecnologia de informação: competitividade e políticas públicas.** São Paulo: Revista de administração de empresas, v. 36, nº 2, 2004.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES, 2011.

OLIVEIRA, Juliana Sevilha Gonçalves de; CAMPELLO, Mauro. **Clima organizacional no desempenho das empresas.** Bauru: XIII SIMPEP, 2008.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de recursos humanos.** 1ª ed. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2012.

PIERCE, Jon I.; GARDNER, Donald G.; CUMMINGS, Larry L.; DUNHAM, Randall B. **Organizational based self esteem: construct definition, measurement and validation.** United States of America: Academy of management journal. v. 32, nº 3, 1989.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Competências organizacionais.** Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/competencias-organizacionais?inheritRedirect=true. Acesso em: 21 set. 2019.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **História do Poder Judiciário de Santa Catarina.** Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/historia-do-pjsc. Acesso em: 23 set. 2019.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Mapa estratégico.** Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020. Acesso em: 23 set. 2019.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração.** 19ª ed. São Paulo: LTr, 2019.

PORRAS, Jerry; COLLINS, James. **Construindo a visão da empresa.** 7ª ed. Nova York: Hsm Manegement, 1998.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

REZENDE, Frederico Pifano de; FREITAS, Flávio Ozorio de; SILVA, Elizângela Aparecida Toledo de Oliveira. **Cultura organizacional e resistência a mudança.** São Paulo: VIII SEGeT (Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia), 2011.

RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lídia Chagas de. **Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional.** RIC Cairu: Revista de iniciação científica, v. 2, nº 2, 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothya A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional.** 14ª ed. São Paulo: Pearson prendesse hall, 2010.

RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp; COSTA, Sabine Ott da; LIMA, Thiago Jéffery Barisão; COELHO; Francisco Assis; SILVA, Jose Luis Gomes; SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes. **A importância da pesquisa do clima organizacional para o funcionamento de uma instituição federal de ensino superior.** Guarulhos: ENIAC pesquisa, 2016.

ROSENTAL, Claude; FRÉMONTIER-MURPHY, Camille. **Introdução aos métodos quantitativos em ciências humanas e sociais.** 1ª ed. Porto Alegre: Instituto Piaget, 2001.

SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público.** In: CAMÕES, Marizaura Reis de; PANTOJA, Maria Julia; BERGUE, Sandro Trescastros (Orgs.). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: Enap, 2010.

SCHUSTER, Marcelo; DIAS, Valéria. **Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais.** Passo Fundo: Revista de administração Imed. v. 2, nº 1, 2012.

SILVA, Rosangela Sarmento; FERREIRA, Heitor Lopes; FILHO, José Ribamar Tomaz da Silva; SOUZA, Dércia Antunes de. **Fatores motivacionais: um estudo empírico em uma indústria têxtil no centro oeste do brasil.** Roraima: Revista de administração de UFRR, v. 6, nº 2, 2016.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. **Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado.** Brasília: Revista do serviço público, 2009.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnósticos e de gestão.** Porto Alegre: ARTMED, 2008.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Fundamentos da administração.** 1ª ed. São Paulo: Pearson, 2012.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade.** 1ª ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

STEFANO, Roberto Silvio; KOSZALKA, Jean Adriel; ZAMPIER, Marcia Aparecida. **Clima organizacional: elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma instituição de ensino superior paranaense.** Gestão e Regionalidade, v. 30, nº 88, 2014.

STONER, James A. F.; FREEMAN, Robert Edward. **Administração.** 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice hall do Brasil, 1999.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet**. Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada.** 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAMAYO, Alvaro. **Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo.** São Paulo: Revista de administração, v. 33, nº 3, 1998.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais.** Rio de Janeiro: Elsevier Publishing Company, 2007.

TAVARES, Daniela Sanches. **O sofrimento no trabalho entre servidores públicos: uma análise psicossocial do contexto de trabalho em um tribunal judiciário federal.** São Paulo: Dissertação de mestrado, 2003.

VALERIANO, Marcio Freire; TALAMINI, Edson; OLIVEIRA, Leticia de. **Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio.** Revista da micro e pequena empresa, v. 5, nº 1, 2011.

VARGENS, Emiliana. **Cooperação e conflitos, as relações interorganizacionais.** Pará: UFPA, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERÍSSIMO, Óscar Manuel de Castro. **Competências emocionais dos líderes: o papel da Empatia.** Lisboa: Dissertação de mestrado em psicologia social e das organizações, 2015.

VIDAL, Lilian Franco; FRANCISCHETTO, Marinete Andrião; MIRANDA, Maria Aurea de; SILVA; Josélia Rita da. **Clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa do setor atacadista.** Rio de Janeiro: VII SEGeT (Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia), 2010.

VILLARDI, Beatriz Quiroz; FERRAZ, Viviane Narducci; DUBEUX, Veranise Jacubowski Correia. **Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário.** Rio de Janeiro: Revista de administração pública, v. 45, nº 2, 2011.

WAGNER, John; HOLLENBECK, John. R. **Comportamento organizacional: criando uma vantagem competitiva.** 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

WEBER, Lilian; GRISCI, Carmen Lígia Iochins. **Equipe, grupo ou o quê? Possibilidades relativas ao coletivo no trabalho imaterial.** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

APÊNDICE I

Pesquisa de Clima Organizacional

Olá, me chamo Maria Eduarda Alves Peynaud e estou na reta final para concluir o curso de Administração. Venho pedir a contribuição de todos os servidores e estagiários para responderem a presente pesquisa de clima organizacional que servirá como um agregador de conhecimento na área de gestão de pessoas, pela qual dedico um profundo apreço. Através dela tenho um propósito ainda maior, que seria trazer contribuições a Divisão de Desenvolvimento de Pessoas, a qual tive o prazer de estagiar por cerca de quase dois anos.

Peço, por gentileza, para que respondam com calma e atenção cada questão, fazendo uma reflexão sobre as mesmas. Os dados recolhidos serão tratados de forma anônima e confidencial.

Responda as questões de acordo com o nível de concordância utilizando-se da escala Likert, onde:

1 - Discordo totalmente;
2 - Discordo parcialmente;
3 - Neutro;
4 - Concordo parcialmente;
5 - Concordo totalmente.

Perfil dos Participantes da Pesquisa

1) Em qual faixa etária você se enquadra?
   ( ) De 15 a 25 anos.
   ( ) De 26 a 35 anos.
   ( ) De 36 a 45 anos.
   ( ) De 46 a 55 anos.
   ( ) Acima de 56 anos.

2) Qual a sua escolaridade?
   ( ) Ensino Médio Incompleto.
   ( ) Ensino Médio Completo.

( ) Ensino Superior Incompleto.
( ) Ensino Superior Completo.
( ) Pós-Graduação Incompleto.
( ) Pós-Graduação Completo.
( ) Mestrado Incompleto.
( ) Mestrado Completo.
( ) Doutorado Incompleto.
( ) Doutorado Completo.

3) Há quanto tempo você trabalha no Tribunal de Justiça de Santa Catarina?
( ) 1 a 5 anos.
( ) 6 a 10 anos.
( ) 11 a 15 anos.
( ) 16 a 20 anos.
( ) Mais de 20 anos.

4) Há quanto tempo você trabalha na Divisão de Desenvolvimento de Pessoas?
( ) 1 a 5 anos.
( ) 6 a 10 anos.
( ) 11 a 15 anos.
( ) 16 a 20 anos.
( ) Mais de 20 anos.

Estrutura Física da Organização

5) A organização está bem preparada tecnologicamente para que seus colaboradores exerçam suas funções com qualidade.
( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

6) As condições físicas de trabalho na organização são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, mobiliário, etc.).
( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

Responsabilidade Social

7) A atuação do órgão é guiada por valores éticos.
( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

8) A organização é socialmente responsável.
( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

9) Os funcionários são tratados com respeito, independente dos seus cargos.
( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

10) A organização possui compromisso com a qualidade dos serviços prestados.
( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

11) A organização preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores.
( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

Reconhecimento/Carreira Profissional

12) Recebo o reconhecimento devido quando realizo um bom trabalho.
( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

13) O potencial profissional que possuo é adequadamente aproveitado.
( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

14) Recebo o treinamento necessário para realização das funções propostas.
( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

15) A organização oferece oportunidade de crescimento profissional.
( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

16) Tenho liberdade para tomar decisões.
( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

17) Me sinto seguro em relação ao meu emprego.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

18) O trabalho me traz um sentimento de realização pessoal.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

19) Considero a organização um bom lugar para se trabalhar.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

Salário/Benefícios

20) Minha remuneração é adequada de acordo com o trabalho que realizo.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

21) O salário que recebo é semelhante ao das pessoas que trabalham na mesma função que eu só que em outros órgãos.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

22) Os benefícios oferecidos pela organização atendem as minhas necessidades.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

23) O salário que recebo satisfaz minhas necessidades.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

Relacionamento/Trabalho em Equipe

24) O clima de trabalho da minha equipe é favorável.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

25) Na minha equipe, pontos de vista divergentes são debatidos e lavados em conta na tomada de decisão.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

26) Minha equipe possui um número adequado de funcionários para realizar as atividades com excelência.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

27) Me sinto satisfeito em relação ao volume de trabalho realizado.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

28) Meus colegas procuram formas de melhorar a qualidade do trabalho exercido.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

29) Existe um relacionamento de cooperação entre as seções da divisão.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

30) O relacionamento entre os colaboradores da divisão é agradável.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

Liderança/Gestão

31) Meu superior imediato me dá liberdade para falar o que penso sobre meu trabalho.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

32) Meu superior imediato é aberto para receber opiniões, contribuições e propostas de mudanças.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

33) Para meu superior imediato, a qualidade do trabalho é considerada mais importante que o volume do mesmo.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

34) As orientações que recebo sobre meu trabalho são claras e objetivas.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

35) Me sinto adequadamente informado sobre as decisões que afetam o meu trabalho.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

36) Meu superior imediato me passa feedbacks constantemente.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

37) Há uma maior preocupação em solucionar problemas do que punir culpados.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

38) Confio nas decisões tomadas pelo meu superior imediato.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

39) Meu superior preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

40) Me considero respeitado pelo meu superior imediato.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

41) Me considero motivado pelo meu superior imediato.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

42) Considero adequada a pressão exercida pelo meu superior na realização das funções.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

43) Meu superior imediato sempre está disponível quando necessário.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

44) Existe a participação dos colaboradores na definição de metas, objetivos e decisões relacionadas ao trabalho.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

Fatores Motivacionais/Desmotivacionais

45) Marque o principal fator que traz mais SATISFAÇÃO no seu trabalho.

( ) Estrutura física da organização.

( ) Responsabilidade social da organização.

( ) Reconhecimento/carreira profissional.
( ) Salário/benefícios.
( ) Relacionamento/trabalho em equipe.
( ) Liderança/gestão.
( ) Outros...

46) Marque o principal fator que traz mais INSATISFAÇÃO no seu trabalho.
( ) Estrutura física da organização.
( ) Responsabilidade social da organização.
( ) Reconhecimento/carreira profissional.
( ) Salário/benefícios.
( ) Relacionamento/trabalho em equipe.
( ) Liderança/gestão.
( ) Outros...

47) Para concluir a presente pesquisa, de acordo com a sua perspectiva sobre clima organizacional, quais seriam as medidas necessárias para se alcançar um clima organizacional favorável?

_____
_____
_____
_____
_____

Obrigada!