UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

ANTONIO CARLOS RIBEIRO GOMES FILHO

GESTÃO DE PESSOAS:
PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO TRIBUNAL DE JUSTICA DE SANTA CATARINA

Florianópolis

2020

ANTONIO CARLOS RIBEIRO GOMES FILHO

GESTÃO DE PESSOAS:
PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

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

Orientador: Rejane Roecker, Ma.

Florianópolis

2020

ANTONIO CARLOS RIBEIRO GOMES FILHO

GESTÃO DE PESSOAS:
PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

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

Florianópolis, 05 de dezembro de 2020.

_____

Professora e orientadora Rejane Roecker, Ma.
Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Professora Carolina Bithencourt Rubin, Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Professor Álvaro José de Souto, Me.
Universidade do Sul de Santa Catarina

RESUMO

A realização desse trabalho teve como foco uma análise do clima organizacional no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, com intuito de saber como funciona o ambiente dentro de organizações governamentais. Com isso, foi estudado teoricamente como o clima organizacional pode impactar no ambiente de trabalho, e através de informações relevantes durante a pesquisa que foi classificada como exploratória e descritiva, tendo a classificação da coleta de dados por tipo bibliográfico e estudo de campo, utilizando dados primários e secundários com análise e interpretação de dados de forma qualitativa e quantitativa. A pesquisa de clima foi aplicada através de questionário para os colaboradores responderem as questões relacionadas. Com total de 12 participantes a pesquisa obteve-se importantes pontos fortes e fracos, como principal ponto forte o bom relacionamento e qualificação adequada para exercer minha função dentro da organização e pontos fracos como falta de reconhecimento em relação ao trabalho exercido, e falta de um bom plano de carreira. A ferramenta utilizada para tornar foi 5W2H, onde sugere-se algumas possíveis melhoras no órgão governamental.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, pesquisa de clima organizacional e Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

ABSTRACT

The accomplishment of this work focused on an analysis of the organizational climate at the Santa Catarina Court of Justice, in order to know how the environment works within government organizations. With this, it was studied theoretically how the organizational climate can impact the work environment, and through relevant information during the research that was classified as exploratory and descriptive, having the classification of data collection by bibliographic type and field study, using data primary and secondary with analysis and interpretation of data in a qualitative and quantitative way. The climate survey was applied through a questionnaire for employees to answer related questions. With a total of 12 participants, the survey found important strengths and weaknesses, the main strength of which was the good relationship and adequate qualification to exercise my function within the organization and weaknesses such as lack of recognition in relation to the work performed, and lack of a good career path. The tool used to make it was 5W2H, which suggests some possible improvements in the government agency.

Keywords: People management, organizational climate survey and Santa Catarina Court of Justice.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mapa com exemplo geográfico de algumas regiões localizado o TJSC.....22
Figura 2 – Organograma Diretoria Administrativa.....28
Figura 3 - Diretoria de Orçamentos e finanças.....28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa 39
Gráfico 2 - Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa 40
Gráfico 3 - Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira 40
Gráfico 4 - Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes 41
Gráfico 5 - Eu me preocupo com o futuro desta empresa 41
Gráfico 6 - Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional 42
Gráfico 7 - Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa 42
Gráfico 8 - Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa 43
Gráfico 9 - Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades 43
Gráfico 10 - Eu confio plenamente no meu chefe imediato 44
Gráfico 11 - O meu chefe imediato é um líder 44
Gráfico 12 - O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para função que ocupa 45
Gráfico 13 - Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado 45
Gráfico 14 - Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa 46
Gráfico 15 - Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família .. 46
Gráfico 16 - Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parente 47
Gráfico 17 - Acho justo o meu salário atual 47
Gráfico 18 - O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa . 48
Gráfico 19 - Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo 48
Gráfico 20 - O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa 49
Gráfico 21 - O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa 49
Gráfico 22 - Tenho tido problemas com o transporte casa–empresa/empresa–casa 50
Gráfico 23 - O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa 50

Gráfico 24 - O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa 51
Gráfico 25 - A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa 51
Gráfico 26 - A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa 52
Gráfico 27 – A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades na empresa 52
Gráfico 28 – Eu me preocupo com o futuro da minha família 53
Gráfico 29 – Eu me preocupo com o futuro dos meus filhos 53
Gráfico 30 - Estou satisfeito com a alimentação que estou podendo proporcionar à minha família 54
Gráfico 31 – Estou satisfeito com a educação que estou podendo proporcionar à minha família 54
Gráfico 32 – Estou vivendo bem com minha esposa/companheira ou meu com meu marido/companheiro 55
Gráfico 33 – Estou vivendo bem com os meus filhos 55
Gráfico 34 – Estou satisfeito com a minha residência 56
Gráfico 35 - Estou satisfeito com o meu carro 56
Gráfico 36 - Estou satisfeito com o vestuário que estou podendo proporcionar à minha família 57
Gráfico 37 - Estou com a minha situação financeira em ordem 57
Gráfico 38 - Estou satisfeito com o meu patrimônio 58
Gráfico 39 - Estou satisfeito com o meu nível social 58
Gráfico 40 - Estou satisfeito com o meu convívio social 59
Gráfico 41 - Estou satisfeito com o meu nível intelectual 59
Gráfico 42 - Estou satisfeito com o meu nível cultural 60
Gráfico 43 - Estou satisfeito com a minha religião 60
Gráfico 44 - Estou satisfeito com as minhas práticas desportivas 61
Gráfico 45 - Estou satisfeito com o meu estado físico 61
Gráfico 46 - Estou satisfeito com o meu estado mental 62
Gráfico 47 - Estou satisfeito com a minha vida afetiva 62
Gráfico 48 - Estou satisfeito com a minha vida sexual 63

Gráfico 49 - Estou satisfeito com o time de futebol para o qual eu torço 63
Gráfico 50 - Estou satisfeito com as minhas últimas férias 64
Gráfico 51 - Estou planejando para que as minhas próximas férias sejam muito boas 64
Gráfico 52 - Estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública 65
Gráfico 53 - A corrupção altera o meu estado de ânimo 65
Gráfico 54 - A violência altera o meu estado de ânimo 66
Gráfico 55 - A impunidade altera o meu estado de ânimo 66
Gráfico 56 - Estou satisfeito com o atual estágio da política nacional 67
Gráfico 57 - Estou satisfeito com o atual estágio da política estadual 67
Gráfico 58 - Estou satisfeito com o atual estágio da política municipal 68
Gráfico 59 - As crises políticas alteram o meu estado de ânimo 68
Gráfico 60 - As crises econômicas alteram o meu estado de ânimo 69
Gráfico 61 - As crises internacionais alteram o meu estado de ânimo 69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pontos fortes e fracos 70
Quadro 2 - 5W2H 72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 JUSTIFICATIVA 14
1.2 OBJETIVOS 14
1.2.1 Objetivo Geral 15
1.2.2 Objetivos específicos 15
1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 15
1.3.1 Tipo de pesquisa 15
1.3.1.1 Classificação da pesquisa quanto ao objeto 15
1.3.1.2 Classificação da pesquisa quanto a coleta de dados 15
1.3.2 Delimitação do universo pesquisado 16
1.3.3 Técnica de coleta de dados 16
1.3.4 Análise e interpretação dos dados 16
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO 17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 18
2.1 ADMINISTRAÇÃO 18
2.2 GESTÃO DE PESSOAS 20
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL 21
2.3.1 Método de Pesquisa de Clima Organizacional de Bispo 22
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 24
3.1 DADOS DA EMPRESA 24
3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA 27
3.3 TIPOS DE SERVIÇO 28
3.4 CLIENTES 30
3.5 MISSÃO, VISÃO E VALORES 31
3.6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 31
3.7 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS 33
3.7.1 Administração geral 33
3.7.2 Administração de RH 33
3.7.3 Administração Financeira e de Orçamentos 34
3.7.4 Administração de Sistemas de Informação 35
3.7.5 Competências e Vulnerabilidades 36
3.7.6 Perspectivas 37

4 PESQUISA DO CLIMA ORGANIZACIONAL 39
4.1 AMBIENTE INTERNO 39
4.2 AMBIENTE EXTERNO 53
4.3 DIAGNÓSTICO 70
4.4 DIAGNÓSTICO DOS PONTOS FORTES E FRACOS 70
5 PROAGNÓSTICO 72
5.1 PLANO DE AÇÃO (5W2H) 72
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 74
REFERÊNCIAS 76

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho vamos tratar do tema clima organizacional, no Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) – unidade administrativa e o quão é importante dentro de uma organização, a qualidade de vida no trabalho. Sabemos que as organizações têm seus objetivos para serem alcançados e para isso precisam de pessoas, e com isso gera um certo comprometimento e esforço por parte delas. As pessoas passam grande parte de seu tempo trabalhando em organizações seja ela pública ou privada, na verdade é muito difícil separa esses dois pessoas e organizações, então por que não se preocupar com o ambiente em que eles trabalham? Hoje a qualidade de vida seja em qualquer área é de suma importância para o indivíduo, seja no trabalho, vida pessoal, e lazer.

A gestão de pessoas vem sofrendo grandes mudanças inclusive no seu próprio nome, passando de administração de recursos humanos (ADH) para gestão de pessoas (GP). A gestão de pessoas vem transformando o mercado de trabalho e o ambiente propriamente dito, sendo um diferencial dentro na empresa e organização, visto que sem elas é impossível obter sucesso, e para colaborador que precisa da empresa para poder alcançar seus objetivos e crescer seja no âmbito profissional ou pessoal.

Porém observa-se que muitas organizações não estão nenhum pouco interessado no empregado, tendo foco apenas para que essa pessoa entregue resultado e nada mais, e caso diferente disso, geralmente é demitida. Hoje o mundo está mais informativo e competitivo e cada vez mais o colaborador se torna importante e faz entender que esse funcionário tem seu valor, sucesso da empresa diz muito sobre sua equipe não existe sucesso sem obter um grupo de pessoas com mesmo objetivos e metas, porem para que isso aconteça precisa haver uma ligação forte entre ambas as partes e assim alavancar

O clima organizacional de uma empresa diz muito sobre ela, ambiente saudável é sinônimo de produtividade e um ambiente de trabalho mais harmônico, um dos motivos para que seja feito essa pesquisa é saber o nível de satisfação, de uma forma mais específica e não apenas por olhares e suposições. Os seres humanos estão engajados no ajustamento a uma certa variação no sentido de satisfazer as suas necessidades e manter um equilíbrio seja ela emocional, fisiológicas, segurança ou até mesmo e se manter em grupo social. (CHIAVENATO, 2016) Quando isso não acontece ou não se repara, gera uma certa frustação dessas necessidades causando mais problemas gerando maior impacto no clima organizacional.

Define-se então a seguinte pergunta problema: **Como está o clima organizacional no setor administrativo no TJSC?**

1.1 JUSTIFICATIVA

O trabalho é importante para: o Tribunal de Justiça que busca, através dos resultados obtidos, demonstrar a importância da pesquisa de clima na organização. Para acadêmico porque, busca entender a teoria na prática os fatores que fazem diferença no clima organizacional e no ambiente de trabalho.

1.2 OBJETIVOS

Nessa seção serão definidos os objetivos desse trabalho, divididos em geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Aplicar uma pesquisa de clima organizacional no Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina - Unidade Administrativa.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Aplicar questionários;
b) Tabular informações;
c) Propor soluções para os problemas encontrados na pesquisa.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

"A metodologia se interessa pela validade do caminho escolhido para se chegar ao proposto pela pesquisa". (GEHARDT, Tatiana Engel; SOUZA, Aline Corrêa de. 2009, p. 13)

1.3.1 Tipo de pesquisa

"Pode -se definir pesquisa como processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas mediante o emprego de procedimentos científicos". (GIL, 2008, p. 26)

1.3.1.1 Classificação da pesquisa quanto ao objeto

Tendo vista seus objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. Segundo Gil (2008, p. 27) "As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores." O mesmo explica a pesquisa descritiva como: "as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis".

1.3.1.2 Classificação da pesquisa quanto a coleta de dados

Essa pesquisa é classificada como bibliográfica e estudo de campo.

Bibliográfica porque segundo Gil (2008, p. 50), “é desenvolvida de material já elaborada, constituído principalmente de livros e artigos científicos [...]”. E “estudo de campo [...] procura mais o aprofundamento das questões propostas [...]”. (GIL, 2008, p. 57)

1.3.2 Delimitação do universo pesquisado

A pesquisa será realizada no departamento administrativo do Tribunal de Justiça de Santa Catarina – Unidade Administrativa

1.3.3 Técnica de coleta de dados

Nesta pesquisa serão usados dados primários e secundários. Segundo Mattar (2014, p. 35) dados primários “chamam-se de fontes primárias ou diretas de dados as que são portadoras de dados brutos, ou seja, dados que nunca foram coletados, tabulados e analisados.” O mesmo ainda explica que “chamam-se de fontes secundárias ou indiretas de dados as que possuem dados que já foram coletados, tabulados e analisados, ou seja, foram informados – e estão à disposição para consulta.”

1.3.4 Análise e interpretação dos dados

Em relação ao tipo da abordagem da pesquisa, ela será classificada como pesquisa mista. Em outras palavras, ela possui característica de um estudo tanto qualitativo quanto quantitativo.

Segundo Silveira e Córdova (2009, p. 32) In. GEHARDT, Tatiana Engel; TOLFO, Denise Silveira (Org.) “[...] os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém a ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos [...]”.

Já, Fonseca (2002, *apud* SILVEIRA E CÓRDOVA, 2009, p. 33 In. GEHARDT, Tatiana Engel; TOLFO, Denise Silveira (Org.) define que “a pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis etc.”

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo possui seis capítulos, no capítulo um temos uma introdução referente ao assunto, contendo os objetivos e procedimentos metodológicos. No capítulo dois, uma fundamentação teórica com base em autores renomados da área. Já no capítulo três, a caracterização da empresa contendo seus dados históricos, produtos, serviços e processos organizacionais, no capítulo quatro obteve-se a pesquisa de clima e com isso o tópico cinco é abordado o prognóstico e conclui com capítulo seis com as considerações finais.

Com a conclusão desse capítulo, segue para o próximo tópico, a fundamentação teórica onde será falado sobre os principais pontos e metodologia de pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será abordado a importância da administração e pouco sobre história dela, além de abordar à gestão de pessoas, clima organizacional e o método de pesquisa.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

O autor fala sobre a radical mudança no significado da palavra administração, que hoje em dia vem sendo mudada, no modo como ela está sendo tratada no sentido, de que envolve muito mais coisas, e não apenas uma prestação de serviço. De acordo com Chiavenato (2004), administração passou a ser interpretada e viu que o objetivo iria muito mais além colocando uma ação organizacional que seria primeiramente o planejamento, organização, direção e controle. E com esses objetivos sendo implementados podem surgir resultados excelentes além de gerar uma competividade no mundo dos negócios.

Passando pouco para História da administração, vamos descrever como as escolas da administração influenciam no dia a dia. Administração Científica de acordo com Chiavenato (2004), é uma escola onde o foco é na tarefa no caso o chão de fábrica na empresa o trabalho operacional. Uma escola onde o Frederick Winslow Taylor é consideração o "pai" da administração científica. "Para Taylor, a organização e a administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente. Como pioneiro, o mérito de Taylor reside em sua contribuição para encarar sistematicamente o estudo da organização". (CHIAVENATO, 2004, p.56). Taylor verificou que o trabalho poderia ser feito não apenas de uma forma como sistema padrão e sim de várias maneiras que levaria na mesma conclusão da tarefa. "Com essas tentativas de substituir métodos empíricos por rudimentares pelos métodos científicos recebeu o nome de Organização Racional do Trabalho (ORT)". (CHIAVENATO, 2004)

Chiavenato (2004, p.64) Princípios da administração científica de Taylor: a gerência deve seguir quatro princípios a saber;

> *Princípio de planejamento.* Substituir no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico- prática, por métodos baseados em procedimentos científicos.
> *Princípio de preparo.* Selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões e prepará-los para conduzirem mais e melhor, de acordo com método planejado.
> *Princípio do controle.* Controlar o trabalho para se certificar de que está sendo executado de acordo com métodos estabelecidos e segundo o plano previsto.
> *Princípio da execução.* Distribuir atribuições e responsabilidades para que a execução do trabalho seja disciplinada

Teoria Clássica da administração tem o mesmo objetivo da escola passada, a busca pela eficiência nas organizações, porém com foco na estrutura. (CHIAVENATO, 2004) “Henry Fayol define o ato de administrar *como prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”.* Conhecido também de PO3C e com isso ele classifica como elementos primordiais para administrar.

> *Prever.* Visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
> *Organizar.* Constituir o duplo organismo material e social da empresa
> *Comandar.* Dirigir e orientar o pessoal.
> *Coordenar.* Ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos.
> *Controlar.* Verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas. (CHIAVENATO, 2004)

O mais interessante nas funções administrativas segundo Fayol é que a visão dele não fica somente nos níveis da alta cúpula no caso e sim passados para todos os níveis hierárquicos, tornando assim mais eficiente o trabalho e as tarefas bem distribuídos (CHIAVENATO, 2004). Já a Teoria Humanista [...] tem como ênfase as pessoas que trabalham, e não mais na tarefa ou na estrutura[...], mudando de uma certa forma modo como é visto a organização. (CHIAVENATO, 2004) De acordo com Chiavenato, (2004, p. 102) A teoria das Relações Humanas tem suas origens nos seguintes fatos:

> A *necessidade de humanizar e democratizar a administração*, [...] nesse sentido, a *Teoria das Relações Humanas* se revelou um movimento tipicamente americano e voltado para democratização dos conceitos administrativos[...].
> O *desenvolvimento das ciências humanas*, principalmente a psicologia, bem como sua crescente influência intelectual e suas primeiras aplicações à organização industrial.
> *As ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da psicologia Dinâmica de Kurt Lewin* foram fundamentais para o humanismo na administração.
> *As conclusões da experiencia de Hawthorne*, realizada entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo, que puseram em xeque os princípios postulados da Teoria Clássica da Administração.

Para Chiavenato (2004, p.107), as relações humanas nada mais é que interação entre pessoas e grupos dentro da organização. “Cada pessoa possui sua personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e atitudes desenvolvidas a partir dos contatos”.

Ainda o próprio autor fala sobre as “pessoas se comportam diante de regras e regulamentos”, que quando moldados formam grupos dentro da organização e com os mesmos propósitos, deixando a relação humana ainda mais harmônica dando um ambiente satisfatório para trabalhar.

Passando para o Modelo Burocrático, teoria muita próxima da clássica, porém com uma burocracia muito complexa ao ponto de impedir trabalho. Podendo ser bom ou ruim dependendo da organização. (LACAVA, 2009) “Weber enfatiza o profissionalismo na

burocracia, acreditando que o sistema não poderia funcionar eficientemente, a menos que tivesse provido de pessoas competentes e especializadas". (LAVACA, 2009, p. 37)

Segundo Lacava (2009), "as origens do modelo burocrático foram baseadas nas deficiências apresentadas pelas teorias surgidas anteriormente. Weber definiu as características do modelo burocrático da seguinte maneira":

> A organização burocrática é regida por normas escritas que determinam atos e decisões administrativas;
> A burocracia baseia sua divisão de trabalho de forma que estabelece o grau hierárquico de cada cargo, o poder e a responsabilidade; as atribuições e as condições necessárias;
> No sistema burocrático, o fator mérito individual é o mais importante no critério de seleção, promoções e transferências de pessoas de um cargo a outro;
> Weber enfatiza a necessidade de separar o corpo administrativo da propriedade da administração;
> Os bens da organização burocrática devem estar livres de qualquer controle externo, não se permitindo monopolização de posições;
> A burocracia procura caracterizar a profissionalização de seus membros.

Lacava (2009), enfatiza que não existe um modelo "único para modelo de burocracia", que diversos tipos de modelos têm utilização diferente e alguns não há utilização fazendo com que o modelo de weber não seja tão eficiente.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2008, p. 8) "A Gestão de pessoas (GP) é uma área muito sensível a mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional", ainda conforme mesmo autor, de fato é uma área que abrange diversos fatores internos como estrutura organizacional e clima organizacional e fatores externos, como tecnologia entre outros.

"As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários." (CHIAVENATO, 2008 p. 11)

De fato, hoje em uma empresa ou em uma organização, saber conduzir seus colaboradores é de suma importância para que possa obter sucesso, além de gerar vantagem competitiva diante da concorrência. "Em seu conjunto, as pessoas são o capital humano da organização. Esse capital pode valer mais ou menos, na medida em que talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torná-la mais ágil e competitiva". (CHIAVENATO, 2016 p. 167).

Segundo Chiavenato (2008, p. 15) A GP é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Os seis processos básicos são os seguintes:

> Processos de Agregar Pessoas. São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
> Processo de Aplicar pessoas. São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
> Processos de Recompensar Pessoas. São processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
> Processo de Desenvolver Pessoas. São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão das competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.
> Processo de Manter Pessoas. São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relação sindicais.
> Processos de Monitorar Pessoas. São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Claro, esses são os requisitos básicos nos processos de gestão de pessoas, porém para cada organização tem a sua realidade e com isso precisa se adaptar-se, para melhor atender as suas necessidades.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

"O clima organizacional é um importante conceito para um gestor porque através dos estabelecimentos de um clima organizacional adequado pode estabelecer as condições motivadoras no ambiente de trabalho". (MOREIRA, 2008 p. 20) Estabelecer um ambiente de trabalho harmônico para seus colaboradores é uma excelente forma de incentivar os próprios de fazerem suas funções dentro da organização, onde sua principal função é trabalho diário.

De acordo com Chiavenato (2016, p. 138) "O clima organizacional está intimamente relacionado com grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e traduz-se em relação de satisfação, animação, interesse, colaboração". Quando falamos no clima dentro no trabalho é sempre importante lembrar, que são pessoas que trabalham dia a dia na organização e conseguir deixar esse ambiente propenso para o trabalho, que é de muita importância para o colaborador e para o chefe, ambos ganham.

Capital humano hoje além de ser importante ele se torna um diferencial no mercado de trabalho, tornando assim uma vantagem competitiva. Mas não adianta fazer uma contratação de um profissional capacitado, se a minha organização não está com clima organizacional

aceitável, a resposta é bem simples, não vai ter rendimento o trabalho esperado e com isso todos saíram perdendo.

2.3.1 Método de Pesquisa de Clima Organizacional de Bispo

Segundo Bispo (2006) o modelo próprio traz uma combinação de dois fatores importantes para ser considerado, ele desenvolveu questionário com fatores internos e externos para ser avaliado na organização que poderiam ajudar na busca de melhores resultados. A seguir está descrito quais são esses fatores.

a) Fatores Internos

Ambiente de trabalho - estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas;

Assistência aos funcionários – estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;

Burocracia – avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários;

Cultura organizacional – avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades;

Estrutura organizacional – mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários;

Nível sociocultural – procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades;

Incentivos profissionais – visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários;

Remuneração – avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa;

Segurança profissional – avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;

Transporte casa/trabalho – trabalho/casa – mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa;

Vida profissional – estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso como profissional.

b) Fatores Externos

Convivência familiar – procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa;

Férias e lazer – avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade;

Investimentos e despesas familiares – procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários;

Política e Economia – tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários;

Saúde – tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação;

Segurança Pública – avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários;

Situação financeira – o fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é sufi ciente para que ele tenha uma boa situação financeira. Este item tenta avaliar como está a situação financeira dos funcionários;

Time de futebol - item que já foi comprovado cientificamente que tem influência sobre a produtividade dos funcionários, este item tenta medir, portanto, o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários; e

Vida social – avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item.

Concluiu-se o capítulo da fundamentação teórica, aonde foi abordado diversos assunto, como surgimento da administração, a importância das escolas e sobre o tema principal o clima organizacional e seu método de pesquisa, com isso passamos para a próxima etapa, à caracterização da empresa.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo será abordado os dados da organização, onde está descrito a localização, os objetivos e a divisão da departamentalização e suas funcionalidades.

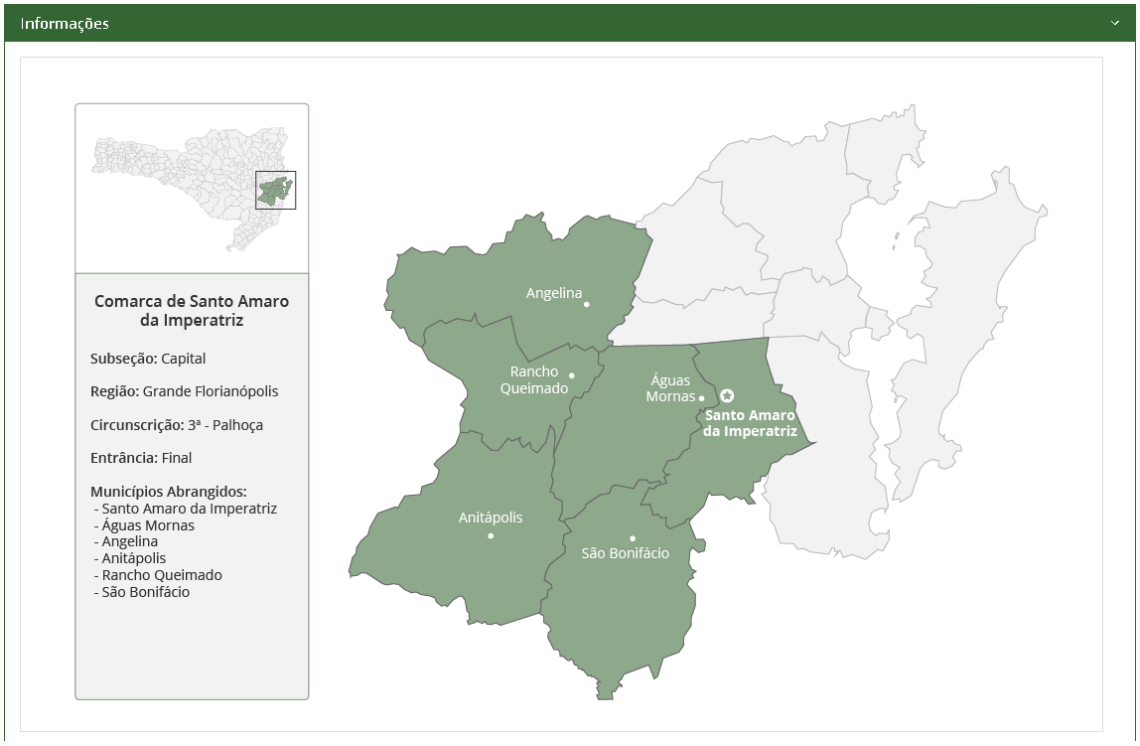
3.1 DADOS DA EMPRESA

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina, localizado na rua Presidente Coutinho, n. 232, Ed. ACCR, Centro- Florianópolis - Santa Catarina – TJSC Prédio Administrativo.

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 TJSC possui como objetivos principais a prestação da atividade jurisdicional, a busca pela solução de conflitos e o estabelecimento da justiça. Composto por 10.885 funcionários, que são divididos em diversos cargos, entre eles estão servidores, comissionados, magistrados, estagiários, residentes judiciais e militares. Se divide em 117 Comarcas, cuja jurisdição abrange todo o território estadual. Uma Comarca é igual a uma Unidade Jurisdicional, exemplo: Comarca de São José abrange os municípios de São José e São Pedro de Alcântara.

Figura 1- Mapa com exemplo geográfico de algumas regiões localizado o TJSC.



Fonte: Tribunal de Justiça de Santa Catarina (2019)

Entrando na parte de departamentalização existem duas Diretorias-Gerais, sendo uma Administrativa e outra judiciária. Esta, encarregada das atribuições administrativas do órgão, assim como compras, finanças, pessoal, infraestrutura. Aquela, está ligada a atividades da área fim.

Diretoria-Geral Administrativa (DGA)

Diretoria de Engenharia e Arquitetura (DEA) – Tem como atribuições gerenciar, no âmbito de sua competência, as divisões sob sua coordenação, na busca da realização das metas, propostas e diretrizes traçadas pela administração do Poder Judiciário; planejar em conjunto com as divisões novas tecnologias de construção; orientar sobre investimentos na área de edificações DO Poder Judiciário; fazer, cumprir as decisões proferidas pela administração PJ.

Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) – Tem como atribuições planejar coordenar, organizar supervisionar, executar, orientar e controlar o sistema de pessoal relativo à captação, capacitação, movimentação avaliação acompanhamento e remuneração, bem como ao controle de registros de diretos, deveres e benefícios dos magistrados e servidores ativos e inativos do Poder judiciário e dos juízes de paz e seus suplentes.

Diretoria de Infraestrutura (DIE) – Tem como atribuições planejar, coordenar e executar os projetos e as atividades relativas aos serviços de transporte, limpeza e apoio em geral; planejar e controlar o orçamento da diretoria; e garantir o cumprimento das decisões da administração do poder judiciário de Santa Catarina.

Diretoria de Material e Patrimônio (DMP) – Tem como atribuições operacionalizar os procedimentos de abastecimento de matérias e serviços por meio da realização de compra, estocagem e distribuição; operacionalizar o controle de uso de guarda dos materiais por meio da contabilização, emitir regras de fiscalização do respectivo uso.

Diretoria de Orçamento e Finanças (DOF) – 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 balanço geral das unidades orçamentárias do Poder Judiciário; elaborar Relatório de Gestão Fiscal.

Diretoria de Saúde (DS) - Tem como atribuições propor, coordenar e executar as ações em saúde; coordenar e supervisionar as atividades da Junta Médica Oficial do Poder Judiciário; prestar assistência emergencial à saúde de magistrados e servidores ativos; realizar

ações de promoção, prevenção e vigilância em saúde, como campanhas, pesquisas e divulgação; realizar e gerir exames periódicos de saúde; proceder à análise ergonômica de ambientes, processos e condições de trabalho; participar das análises de acidentes em serviço e de doenças ocupacionais; produzir e analisar dados estatísticos, tomando-os como subsídio para propor novas ações na área da saúde; e exercer outras atividades no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina por determinação de autoridade competente.

Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) - Propor políticas, objetivos, estratégias, investimentos e prioridades de tecnologia da informação - TI e implementar ações que visem melhorar a gestão dos serviços e otimizar os recursos de TI, no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina - PJSC, em consonância com as deliberações do Comitê de Governança de Tecnologia da Informação - CGOVTI; coordenar ações que contribuam para aperfeiçoar a governança de TI; elaborar, propor ajustes e acompanhar a execução de planos táticos e operacionais; zelar pela efetiva aplicação do orçamento; garantir a segurança das informações; prover e sustentar sistemas e infraestrutura de TI; realizar pesquisa, desenvolvimento e prospecção de novas tecnologias; promover a inovação tecnológica; fomentar a utilização adequada dos recursos tecnológicos pelas unidades do PJSC.

Diretoria-Geral Judiciária (DGJ)

Diretoria de Cadastro e Distribuição Processual (DCDP) - Tem como atribuições gerenciar, no âmbito de sua competência, as Divisões sob sua coordenação, na busca das metas, propostas e diretrizes traçadas pela Administração do Poder Judiciário; coordenar e controlar as atividades relativas: à protocolização de petições iniciais de ações originárias e petições intermediárias relativas a processos em tramitação; à prestação de informações sobre os processos judiciais que tramitam nesta Corte; ao cadastramento e à análise de prevenção ou vinculação de feitos de competência originária ou recursal ingressados no Tribunal de Justiça; à distribuição, autuação e tramitação dos processos judiciais; e ao secretariado das Câmaras Isoladas, Grupos de Câmaras e Seção Criminal, bem como das suas sessões de julgamento; atender e dar informações às partes, advogados, assessores e magistrados; planejar procedimentos que visem à agilização da tramitação dos processos e à padronização de documentos e rotinas de trabalho.

Diretoria de Documentação e Informações (DDI) - Tem como atribuições diagramar e disponibilizar o Diário da Justiça eletrônico; guardar e conservar os processos judiciais arquivados pelas comarcas e pelo Tribunal de Justiça, deste incluídos os processos administrativos; preservar os documentos e objetos de valor histórico; providenciar a

eliminação de autos findos arquivados, observados os critérios técnicos definidos nas normas expedidas pelo Conselho Nacional de Justiça e pelo Tribunal de Justiça; recepcionar, prestar informações e controlar o acesso do público interno e externo às dependências do Tribunal de Justiça; autuar e cadastrar os processos administrativos; e gerir o acervo bibliográfico do Poder Judiciário catarinense.

Diretoria de Recursos e Incidentes (DRI) - Tem por competência: cumprir no âmbito da sua competência determinações da Presidência do Tribunal de Justiça e da Diretoria-Geral Judiciária em razão do Plano de Gestão; cumprir determinações administrativas e processuais ditadas pelas 2ª e 3ª Vice-Presidências; administrar, gerenciar, criar e coordenar projetos e procedimentos vinculados às suas três divisões: Divisão de Editais (DE), Divisão de Cumprimento de Acórdãos e Processamento de Incidentes (DCAPI) e Divisão de Recursos aos Tribunais Superiores (DRTS); atender Desembargadores e Juiz de Segundo Grau que compõem o Tribunal de Justiça; otimizar procedimentos cartorários, com o fito de propiciar celeridade, efetividade, objetividade e segurança no cumprimento de atos processuais; atender ao público interno e externo; salvaguardar o bem-estar dos servidores e fomentar mecanismos de pertencimento organizacional; gerir e monitorar servidores em teletrabalho, considerando as diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (Resolução n. 298, de 22-10-2019, do CNJ) e do Tribunal de Justiça (Resolução TJ n. 06, de 19-02-2020); cumprir ordem judicial de expedição de alvará judicial por meio do Sistema de Gestão de Depósitos Judiciais (SIDEJUD); cumprir decisão de averbação de penhora no rosto dos autos; expedir certidão narrativa processual e eleitoral de processos que tramitam no Segundo Grau de Jurisdição; expedir atos ordinatórios; atender às demandas administrativas: confecção de relatórios, participação de reuniões, manifestação em processos administrativos e esclarecimentos relativos a procedimentos afetos as suas atribuições; participar da equipe de migração de sistema processual no Tribunal de Justiça; monitorar, gerenciar, acompanhar, rever e supervisionar as rotinas dos sistemas SAJ5/SG e EPROC; permanecer em constante sintonia com as regras e procedimentos esculpidos na lei processual civil e na legislação especial.

3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

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 ao 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, no caput do artigo 49, 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".

O Superior Tribunal de Justiça era composto inicialmente por cinco membros, denominados desembargadores, escolhidos dentre os Juízes de Direito mais antigos. O Decreto 104, de 19 de agosto de 1891, do Vice-Governador Gustavo Richard, organizou a Justiça do Estado e conferiu aos membros do tribunal estadual, no artigo 10, 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.

Pela Resolução nº 285, de 28 de agosto de 1891, foram nomeados os doutores José Roberto Vianna Guilhon, Francisco da Cunha Machado Beltrão, Edelberto Licínio da Costa Campello, Domingos Pacheco d'Avila e José Elysio de Carvalho Couto para, sob a presidência do primeiro, comporem o corpo julgador do órgão máximo da justiça estadual.

Segundo tribunal de justiça a constituição outorgada em 07 de julho de 1892 alterou a denominação desta Corte para Tribunal da Relação, tendo retornado à denominação anterior com a Carta Estadual de 26 de janeiro de 1895. As Constituições Estaduais de 1935, 1945 e 1947 alteraram as denominações do Tribunal para Corte de Apelação, Tribunal de Apelação e Tribunal de Justiça, respectivamente, sendo que esta última permanece até os dias atuais.

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, nomeados na forma estabelecida no artigo 82 da Constituição Estadual), ou seja, dentre os magistrados de carreira, advogados e membros do Ministério Público, estes últimos em respeito ao consagrado no artigo 94 da Constituição Federal.

3.3 TIPOS DE SERVIÇO

A prestação jurisdicional é a atividade fim da instituição, seja pela solução não litigiosa dos conflitos - onde os Juizados Especiais têm fundamental importância na resolução

de conflitos pela conciliação entre as partes – ou através dos processos judiciais. Assim, pode-se dizer que o principal produto é a prestação de serviços judiciais.

De acordo com o tribunal de justiça, em relação ao serviço de limpeza é cuidado por uma empresa terceirizada. Prestando serviço básico de limpeza. Tratando de controles de acidentes de trabalho, existe a diretoria geral Administração (DGA) que contém a diretoria de saúde que cujas atribuições são:

A Diretoria de Saúde (DS) tem como atribuições propor, coordenar e executar as ações em saúde; coordenar e supervisionar as atividades da Junta Médica Oficial do Poder Judiciário; prestar assistência emergencial à saúde de magistrados e servidores ativos; realizar ações de promoção, prevenção e vigilância em saúde, como campanhas, pesquisas e divulgação; realizar e gerir exames periódicos de saúde; proceder à análise ergonômica de ambientes, processos e condições de trabalho; participar das análises de acidentes em serviço e de doenças ocupacionais; produzir e analisar dados estatísticos, tomando-os como subsídio para propor novas ações na área da saúde; e exercer outras atividades no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina por determinação de autoridade competente.

Emissão de poluentes e existência de sistema de controle ambiental – Diretamente subordinada à Diretoria-Geral Administrativa está a Secretaria de Gestão Socioambiental, cujas atribuições são:

Coordenar as ações e projetos de responsabilidade socioambiental; promover o uso sustentável dos recursos naturais e dos bens públicos; fomentar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade do gasto público; propor medidas de prevenção e mitigação dos impactos ambientais resultantes das atividades desenvolvidas pelo Poder Judiciário catarinense; orientar e acompanhar a gestão dos resíduos gerados pelas atividades da instituição, com estímulo à redução, ao reuso, à logística reversa e à reciclagem, com adoção de coleta seletiva, contemplando a destinação solidária dos resíduos recicláveis e a destinação adequada dos efluentes e dos resíduos potencialmente perigosos à saúde e/ou ao meio ambiente, em sintonia com a legislação ambiental e com a Política Nacional de Resíduos Sólidos.

Obras em andamento -A Diretoria de Engenharia e Arquitetura é a responsável pela execução das obras do Poder Judiciário. Para 2019 foram previstas no orçamento 82 obras (82 códigos de subações), entre construções, reformas e ampliações dos Fóruns, prédios e galpões pertencentes ao Poder Judiciário.

Turnos de mão de obra utilizados, o expediente padrão do Tribunal de Justiça é das 12 às 19 horas, sendo que alguns cargos em comissão atuam mais de 7 horas diárias, normalmente atendendo das 10 às 19 horas, com uma hora de intervalo.

Grau de especialização dos serviços a especialização dos serviços segue de acordo com a competência de cada área, considerando que por base a grande maioria dos servidores é concursado e para obter a aprovação em concurso público teve que obter nota classificatória em prova que mede conhecimentos na área pública, bem como questões de português, matemática, raciocínio lógico, informática, dentre outros. O Tribunal de Justiça também oferece benefícios aos servidores ligados à questão de capacitação, a partir de: cursos internos; custeio em eventos externos; pagamento de bolsas de graduação e pós-graduação; estrutura de cargos baseada também no aperfeiçoamento, onde o servidor realiza cursos e progride na carreira considerando a validação dos conhecimentos obtidos.

CIPA e controle de Segurança – O mais próximo deste conceito é o trabalho realizado pela Seção de Ergonomia, onde a atribuição principal é a busca pela adaptação confortável e produtiva entre o ser humano e seu trabalho por meio de avaliações dos ambientes de trabalho e posteriores adequações ergonômicas do posto de trabalho.

Controle de qualidade – Não há nenhum órgão na estrutura Judiciária responsável pelo controle de qualidade. Exerce função próxima disto a Corregedoria Geral de Justiça, cuja função é orientar, apoiar e fiscalizar a atividade judicial e extrajudicial na busca permanente do aprimoramento e da efetividade da prestação jurisdicional.

3.4 CLIENTES

O principal cliente é usuário, de qualquer serviço público é a população, no caso do Tribunal de Justiça não é diferente. O Tribunal de Justiça adquire insumos relacionados à prestação do serviço jurisdicional a partir de procedimentos licitatórios, geralmente. Quando há permissão da lei a aquisição de materiais ou a prestação de serviços pode ser contratada por dispensa ou inexigibilidade de licitação.

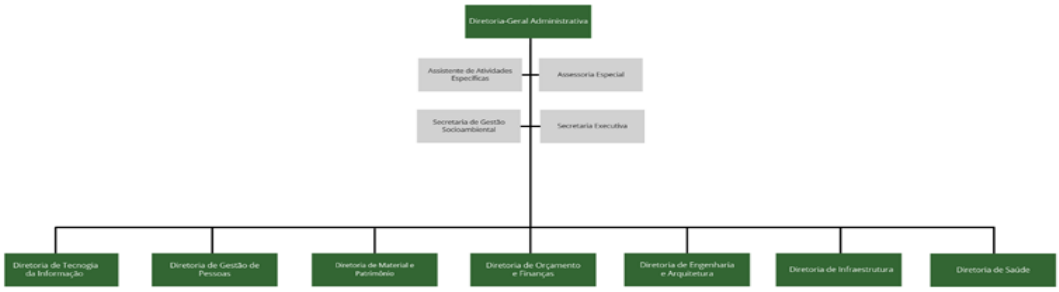
Na maioria dos casos a aquisição de insumos (sistemas de informática, materiais de expediente, materiais de limpeza, equipamentos de informática, dentre outros) é feita por meio de instrumento contratual ou ata de registro de preços. Contudo, pode-se considerar que o maior “insumo” para produção dos serviços jurisdicionais é a força de trabalho dos colaboradores do Poder Judiciário (estagiários, servidores efetivos, comissionados, magistrados, terceirizados). O produto do Tribunal de Justiça são os serviços prestados à população, então, considerando que os colaboradores são quem executam as atividades relacionadas a consecução destes serviços, considera-se correta a descrição destes como o principal insumo da organização.

3.5 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Tribunal tem como “missão” realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos. Como “visão” ser reconhecida como um judiciário eficiente, celebre e humanizado com juntamente com seus “valores” que são responsabilidade social e ambiental, valorização das pessoas, transparência, acessibilidade, celeridade e confiança.

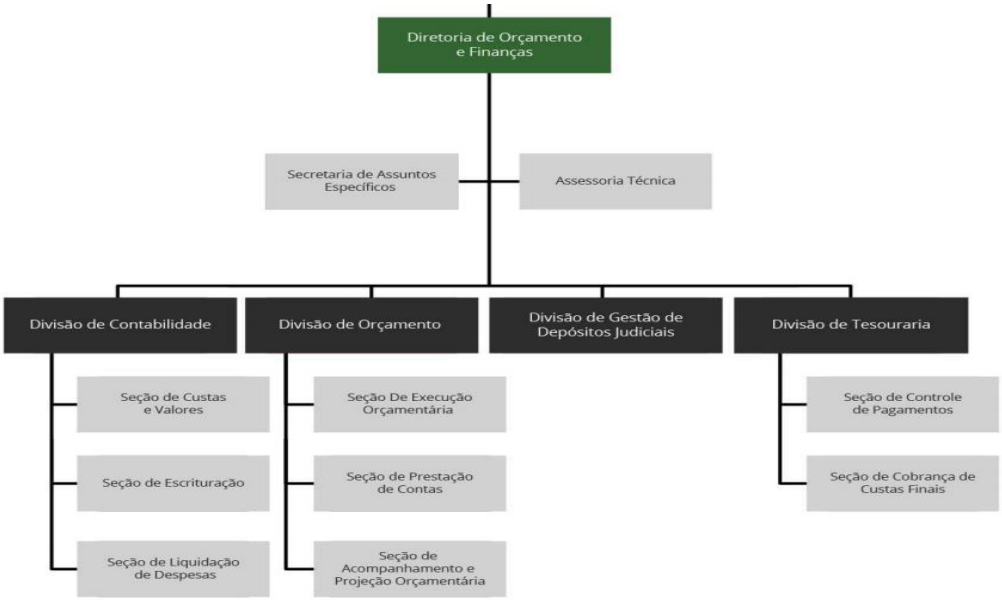
3.6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Figura 2 - Organograma Diretoria Administrativa



Fonte: Tribunal de Justiça Santa Catarina (2019)

Figura 3 - Diretoria de Orçamentos e finanças



Fonte: Tribunal de Justiça Santa Catarina (2019)

A Seção de Acompanhamento e Projeção Orçamentária está inserida na parte administrativa da estrutura organizacional do Tribunal de Justiça, subordinada à Divisão de Orçamento, à Diretoria de Orçamento e Finanças e à Diretoria-Geral Administrativa. A área administrativa é estruturada em departamentos, a partir das competências principais, quais sejam:

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)

Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI)

Acredita-se que a estrutura esteja adequada à cultura organizacional e à forma de produção (prestação de serviços) da instituição. Uma questão que seria fundamental para a otimização dos processos, ao menos na área administrativa, seria o investimento maior em sistemas de informação, principalmente na integração destes sistemas, considerando que há controle, mas cada área/departamento possui os seus próprios mecanismos para controlar a informação.

Os investimentos têm sido mais voltados para a área fim da instituição, ou seja, a prestação jurisdicional. Contudo, a instituição planeja a aquisição de um sistema integrado (ERP) para atender as principais áreas administrativas do Tribunal de Justiça.

O TJSC, por sua natureza de órgão público, não é submetido a tantos desafios ambientes se comparado a uma empresa privada. Contudo, a busca por mudanças deve focar sempre a otimização da prestação jurisdicional, ou seja, o foco deve ser a prestação de serviço público de qualidade. Neste sentido, o órgão público deve buscar se adequar às mudanças tecnológicas e sociais.

Não se acredita que a estrutura seja o principal problema quando se fala em reagir às mudanças ambientais, mas sim a cultura ainda resistente a mudanças de boa parte dos servidores públicos. Na medida do possível, essa realidade vem mudando, considerando também a renovação a partir da entrada de novos servidores, contudo o processo de transição é lento.

3.7 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Os processos estão divididos por área e com suas respectivas funções e atribuições.

3.7.1 Administração geral

A tomada de decisão segue o organograma no sentido que aquelas que são de maior importância para a instituição são tomadas nos níveis superiores da estrutura organizacional (considerando a área administrativa, seriam as Diretorias Gerais e o Diretores de cada área especializada). As de caráter gerencial cabem aos níveis intermediários (Divisões) e questões operacionais são tratadas nos níveis inferiores (Seções). Nada impede que proposições de cunho gerencial surjam em níveis operacionais e subam ao nível superior, mas o diálogo costuma seguir a hierarquia pré-definida com a tomada de decisão sempre ligada ao nível que lhe compete.

3.7.2 Administração de RH

Os critérios de recrutamento e seleção no Tribunal de Justiça se dá a partir de concurso público, para servidores e magistrados. A instituição também faz recrutamento de estagiários, que compõem considerável parte da força de trabalho do órgão. O recrutamento de estagiários acontece a partir de rodízio de instituições de ensino, onde cada uma disponibiliza um “ranking” ordenado por índice de aprovação em cada curso e a seleção é realizada, sucessivamente, com base nas primeiras colocações deste ranking, ou seja, são recrutados os alunos que possuem os melhores índices de aprovação em seus cursos.

A seleção realizada por concurso público tem por base cobrar dos candidatos conhecimentos que serão base para o desenvolvimento de suas funções quando tiverem ingressado no Tribunal de Justiça. Considerando ainda a crescente concorrência por vagas em

instituições públicas, entende-se que o nível daqueles que ingressam nos órgãos públicos é um pouco melhor do que em tempos atrás.

Além disso, a questão da capacitação é bastante presente na instituição. O Tribunal de Justiça possui uma espécie de Universidade Corporativa, a Academia Judicial, responsável por promover cursos de capacitação e gerenciar as demandas por cursos externos e uma parte das bolsas de estudo (outra parte é gerenciada pela Diretoria de Gestão de Pessoas).

De forma recorrente os servidores são alertados de cursos oferecidos pela Academia Judicial, apresentados na modalidade presencial ou à distância. É possível formular requerimento para participação de cursos externos, cujas despesas serão, se aprovado, custeadas por recursos do Tribunal de Justiça vinculados à Academia Judicial (a Academia Judicial atua como gestora orçamentária).

Acredita-se que o TJSC desenvolve uma boa política de treinamento e desenvolvimento, atrelando também a capacitação dos servidores à progressão na carreira. Os cursos realizados pelos servidores podem ser protocolados a fim de pleitear progressão na carreira funcional (aumento no vencimento base).

A progressão funcional também pode ocorrer por antiguidade, onde a cada ano (após o período de estágio probatório) o servidor avança uma “letra” na tabela de progressão funcional.

A política de salários e benefícios do Tribunal de Justiça é boa e a infraestrutura fornecida para o trabalho também, boas instalações, computadores satisfatórios e ambiente bem mantido (considerando limpeza e demais manutenções).

3.7.3 Administração Financeira e de Orçamentos

A administração financeira da empresa está dividida da seguinte forma: divisão de Orçamento, Divisão de Contabilidade, Divisão de Tesouraria; e Divisão de Gestão de Depósitos Judiciais.

Dentre estas unidades, a Divisão de Contabilidade produz informações relacionadas a relatórios e balancetes contábeis para controle interno e para análise de órgãos de controle externo. A Assessoria da Diretoria de Orçamento e Finanças também presta informações importantes sobre despesas de pessoal (Relatório de Gestão Fiscal) e demais relatórios demandados por órgãos de fiscalização da justiça, como o Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Contudo, boa parte das informações produzidas vem da Divisão de Orçamento. O Tribunal de Justiça possui o orçamento distribuído entre as Diretorias, onde cada uma fica

incumbida de gerir a dotação de sua competência. A Divisão de Orçamento é responsável por gerenciar os trâmites da proposição das leis orçamentárias, recebendo as “subpropostas” das Diretorias. Para controlar o orçamento, a Divisão de Orçamento extrai diariamente relatórios do Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal do Estado (SIGEF) para alimentar suas planilhas, que estruturam a informação de modo a servir de base para o acompanhamento das Unidades Gestoras de Orçamento do TJSC.

O contato estreito com as Unidades Gestoras de Orçamento do TJSC é de fundamental importância, pois muitos dos ajustes orçamentários realizados no decorrer do exercício financeiro competem às Unidades, ao passo que estas se situam mais próximas da execução de suas atividades e por isso sabem melhor estimar os impactos orçamentários/financeiros de cada decisão ou cada mudança no planejamento.

À Divisão de Orçamento, compete, portanto em projetar e acompanhar o orçamento, visando o atingimento dos objetivos traçados; extrair e disponibilizar informações úteis às unidades gestoras, de modo a subsidiar a tomada de decisão, executar o orçamento e realizar os ajustes propostos pelas unidades, consolidar as propostas orçamentárias do PPA, LOA e LDO, e prestar informações quando consultado por demais Unidades ou órgãos de controle.

Ajustar o orçamento considerando oscilações na arrecadação (contingenciamento) ou necessidade de aporte de recursos financeiros (pedido de abertura de crédito adicional com recursos do superávit).

3.7.4 Administração de Sistemas de Informação

Em relação aos canais de comunicação o Tribunal de Justiça opera com:

“Site” da instituição – traz avisos e serviços à população, informações (avisos internos) e ferramentas utilizadas pelos servidores, bem como informações sobre o órgão. Por meio do “website” é possível obter informações sobre licitações, dados orçamentários, pesquisa de legislação interna, concursos públicos, assim como dados relacionados à transparência;

“E-mail” organizacional – através dele o TJSC se comunica com o servidor. São enviadas informações de interesse da categoria, divulgação de cursos e eventos do TJSC, registros em ficha funcional (promoções, registro de férias, demandas por atualizações cadastrais);

Pandion – sistema de mensagens em tempo real utilizado pelos membros do TJSC. Mais utilizado para comunicação informal, contudo também serve como mecanismo de resposta mais imediata para a resolução de alguma questão inerente ao serviço.

3.7.5 Competências e Vulnerabilidades

Em relação aos Pontos fortes do Tribunal, a infraestrutura oferecida tanto em termos de estrutura física (prédios e ambientes de trabalho) quanto em termos de equipamentos e estações de trabalho. O ambiente é sempre bem conservado, com estações de trabalho espaçosas e confortáveis. Na Diretoria de Saúde inclusive existe uma Seção de Ergonomia, encarregada de garantir que a estação de trabalho esteja adequada às necessidades e características de cada servidor.

Já os pontos fracos a serem combatidos são a questão da burocracia, presente em alguns processos de trabalho que poderiam ser revistos (atividades poderiam ser suprimidas ou substituídas sem que houvesse perdas na entrega final). Outro ponto fraco é a falta de integração entre os sistemas administrativos, ou seja, cada unidade possui o seu controle sem muito compartilhamento e aproveitamento de informações (o excel supre uma demanda que deveria ser atendida por um sistema integrado de informações). Contudo, esse segundo ponto fraco poderá ser otimizado caso a contratação do ERP (citado acima) venha a atender às necessidades de informação e integração entre as unidades.

Sobre os fatores críticos de sucesso, acredita-se que numa instituição pública, o foco de toda ação deve ser a prestação de serviços de qualidade para a população. Portanto, os fatores de sucesso devem estar diretamente ligados ao atendimento deste objetivo principal. Dentre eles, pode-se citar: corpo técnico capacitado, Infraestrutura de qualidade para atendimento dos serviços (equipamentos e sistemas de informação inteligentes e ágeis), gestão focada em objetivos e não em procedimentos (desburocratização);

Estrutura de cargos bem definida que possa atender aos anseios dos servidores (servidores satisfeitos com sua remuneração trabalham melhor e com uma boa estrutura de cargos, a instituição tende a manter mais talentos, evitando que estes busquem o ingresso em outros órgãos mais bem remunerados e com condições melhores de trabalho);

Transparência nas informações prestadas – considera-se também um fator crítico de sucesso, ao passo que por prestar serviços públicos, com recursos públicos, toda instituição pública tem o dever de prestar contas à sociedade daquilo que gasta e executa. O sucesso de

qualquer instituição, pública ou privada, passa pelo reconhecimento daqueles que fazem uso dos seus serviços ou produtos. No caso de uma instituição pública, então, esse reconhecimento só pode vir a partir da transparência na gestão.

3.7.6 Perspectivas

O Tribunal possui e utiliza a prática de terceirização, são eles: limpeza, vigilância patrimonial, mensageria(office boy), recepcionista, copeira, marcenaria, movimentação de mercadoria no caso seria o almoxarifado central, manutenção de aparelhos de ar condicionado e sistemas centrais de climatização continuando os serviços a organização tem a zeladoria, jardinagem assessoria de imprensa e serviços gráficos como serviços externos.

Passando para parte interna do TJSC, cada setor possui seus controles procedimentais e alguns trabalham com manuais para orientação de novos integrantes no setor. Contudo, uma prática realizada em 2018 em toda Diretoria de Orçamento e Finanças foi o mapeamento de competências, onde cada Seção primeiramente definiu suas atividades e posteriormente elencou as competências necessárias que um novo servidor precisaria ter para trabalhar naquele setor. O mapeamento de competências vem sendo utilizado para orientar os procedimentos de relotação de servidores dentro da Diretoria, buscando inserir cada servidor na área que mais se relaciona com suas competências.

Segundo Tribunal de Justiça, os projetos de investimentos a serem realizados – analisando o orçamento do Tribunal de Justiça, percebe-se que os principais investimentos são na construção/reforma/ampliação de fóruns no sentido de garantir uma estrutura adequada à prestação jurisdicional e na área de informática, com a aquisição de sistemas de informação que otimizem os processos de trabalho.

Para 2020 está prevista a contratação de um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning)* - sistema integrado de gestão empresarial) que integrará principalmente as áreas de orçamento e finanças, gestão de pessoas e compras, que possuem maior demanda por um sistema único de informações.

Com relação aos investimentos em obras, há uma previsão para 2020 de R$ 40.176.730,00 e com orçamento de R$2.332.713.824,05 para ano atual.

Finalizou-se o capítulo demonstrando a caracterização da empresa, o histórico da organização, a descrição de cada diretoria as suas características, funções administrativas, além de suas competências e vulnerabilidade e suas perspectivas. Diante disso inicia um novo

capítulo, pesquisa de clima organizacional, serão abordados os métodos e a pesquisa aplicada através do questionário.

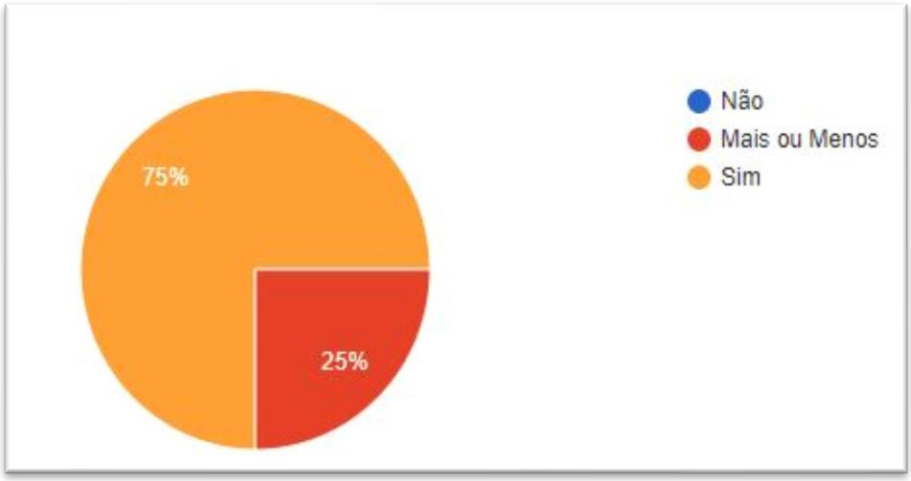
4 PESQUISA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Este capítulo tem como intuito demonstrar aplicação da pesquisa de clima organizacional no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, no setor administrativo, dentro da divisão orçamentária, onde é dividido em três sessões: divisão de orçamento e finanças, seção de execução e seção de prestação de contas.

4.1 AMBIENTE INTERNO

"Os fatores internos são que se originam dentro da própria empresa[...]" (BISPO, 2006, p. 263) com esses dados, foram aplicados na pesquisa de clima, no ambiente interno, que envolver diversas questões como: vida profissional, ambiente de trabalho, estrutura organizacional, remuneração entre outros.

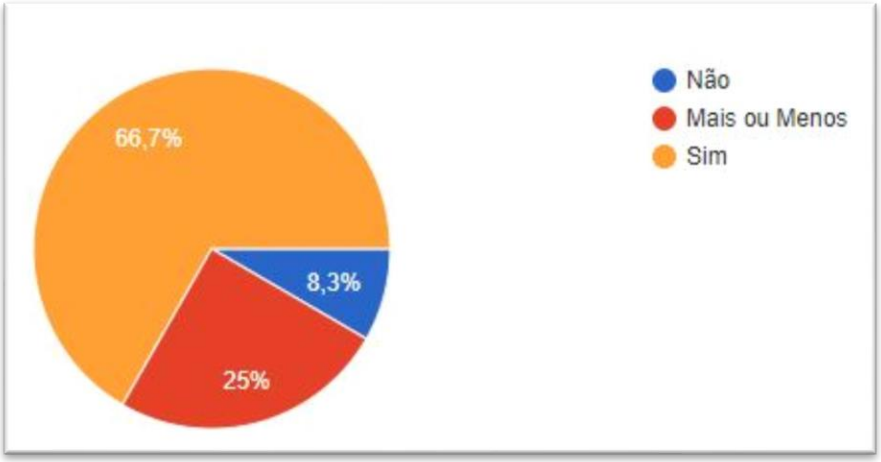
Gráfico 1 - Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Diante do questionamento que foi proposto para os colaboradores responderem, 75% que sim estão satisfeitos em trabalhar nessa organização apenas 25% não estão de acordo.

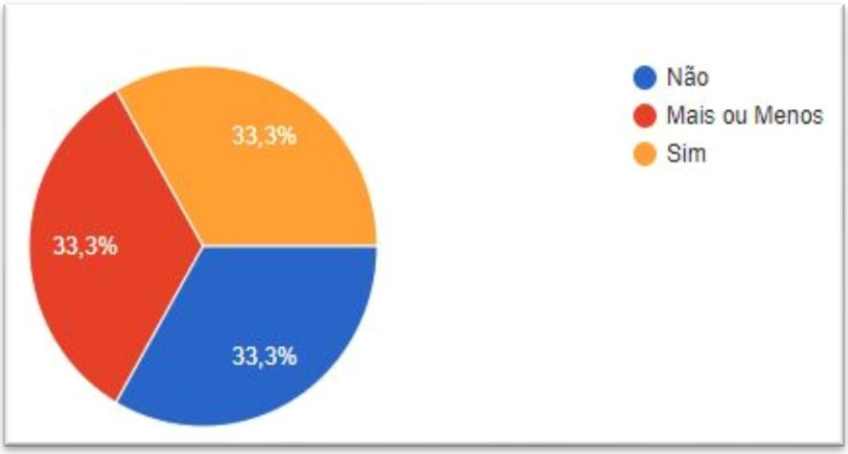
Gráfico 2 - Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Já em relação as atividades que cada pessoa exerce dentro da organização foi pouco diferente sendo 66,7% orgulhosos, 25% estão divididos e apenas 8,3% não estão de acordo.

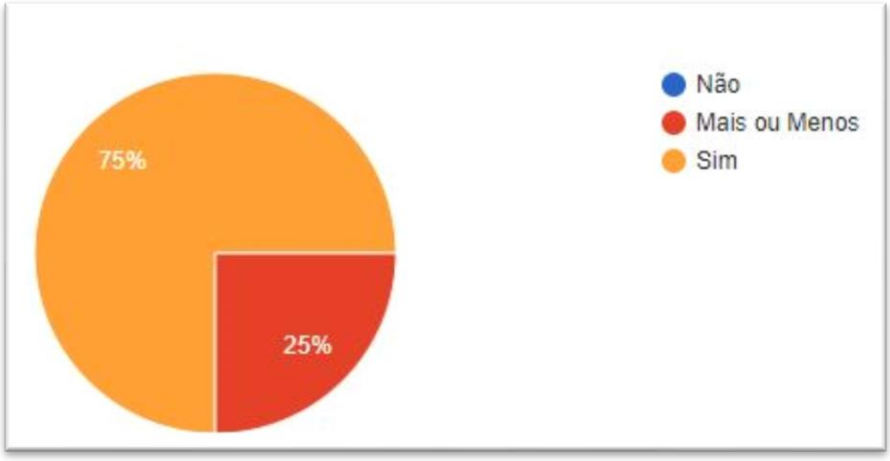
Gráfico 3 - Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Podemos observar que os colaboradores não estão satisfeitos em relação ao plano de carreira, com apenas 33,3% satisfeitos, outros 66% demonstram uma certa insatisfação com seu possível progresso dentro do Tribunal.

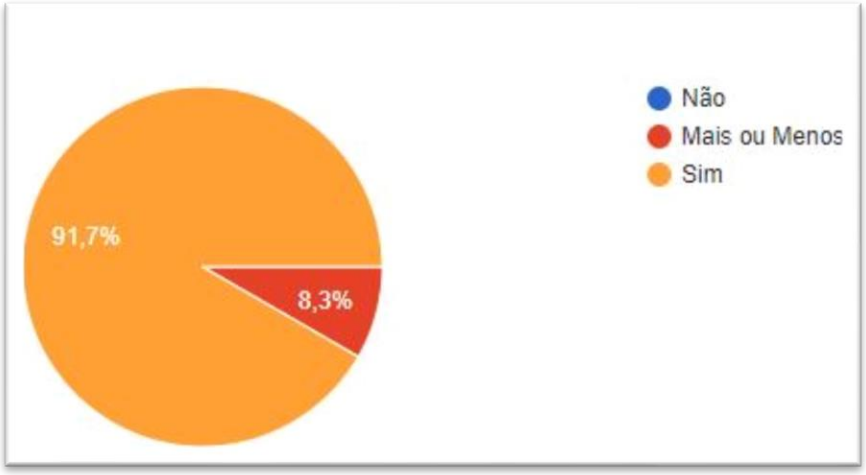
Gráfico 4 - Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Identificou-se que 75% dos colaboradores estão indicando seja para amigos ou parentes, como alternativa, mas ainda com uma pequena resistência de 25% que não estão disposto

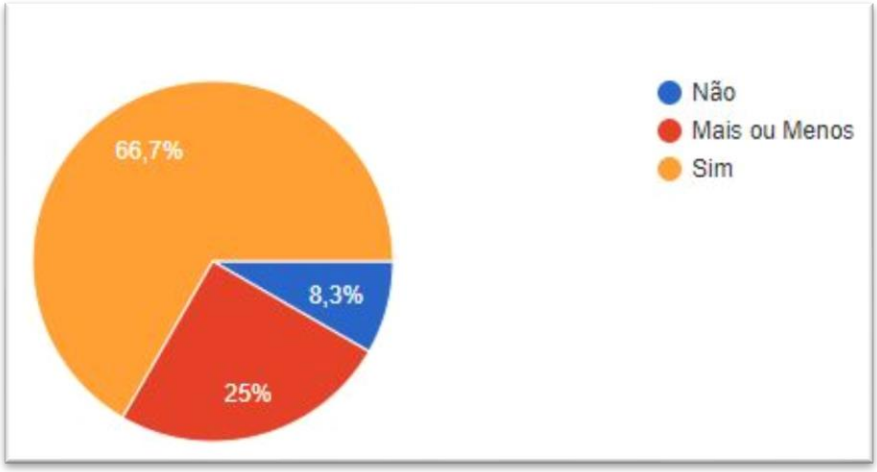
Gráfico 5 - Eu me preocupo com o futuro desta empresa



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Um requisito importante de uma organização, é sobre a importância que os colaboradores estão para futuro da empresa nesse gráfico podemos observar que quase 100% estão com mesmo pensamento e podemos dizer propósito, apenas 8,3% não está preocupado.

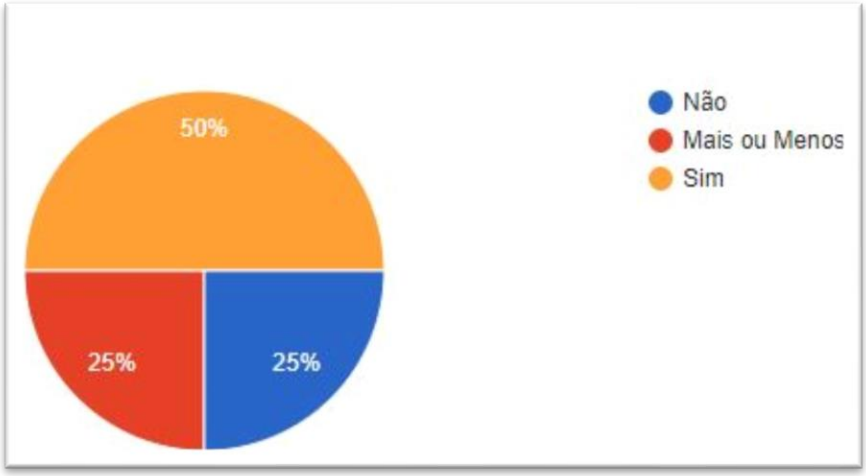
Gráfico 6 - Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Fator motivacional interessante de apurar dentro de uma empresa, é o sucesso que os empregados estão obtendo dentro de sua organização, temos 66,7% responderam sim, 25% colocaram mais ou menos e com apenas 8,3% afirmaram que não estão satisfeitos seja ou com a sua carreira ou na vida profissional.

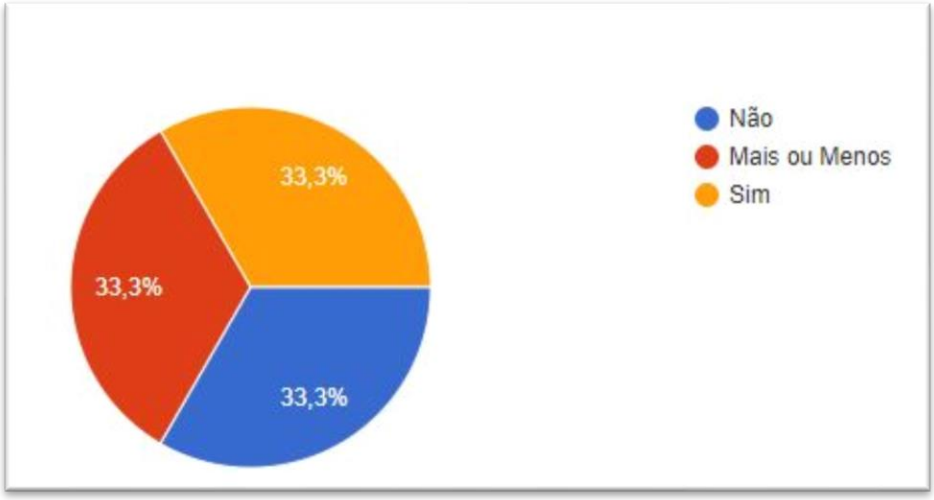
Gráfico 7 - Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Quando foram perguntados sobre seus filhos trabalhassem nessa empresa, obtivemos uma variação, metade deles(a) preferem que seu filho trabalhe nesse meio, 25% está em dúvida podemos dizer que no caso seria o mais ou menos, e 25% não gostaria que seu filho trabalhasse nesta organização.

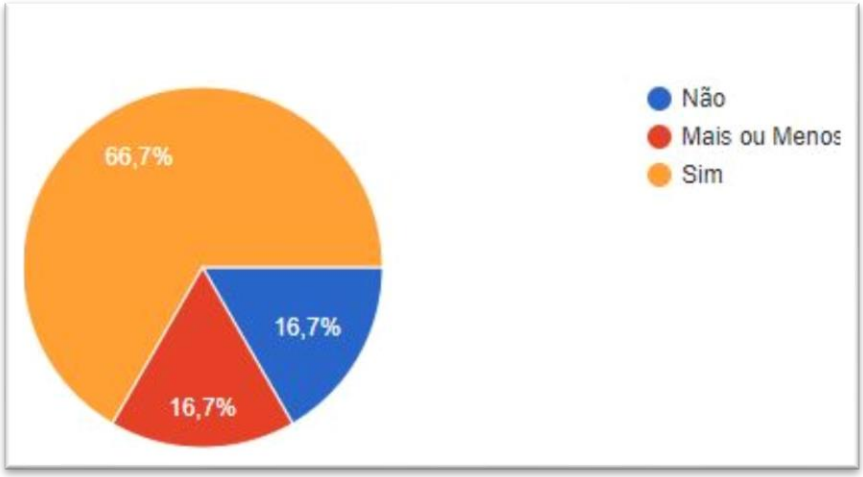
Gráfico 8 - Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Ao serem perguntados sobre seus esforços e se dependeriam apenas deles para obter sucesso, os colaboradores ficaram divididos, conforme podemos observar, 33,3% falaram que sim outros 33,3 mais ou menos e a última parcela com os 33,3 falaram que não depende apenas dos nossos esforços.

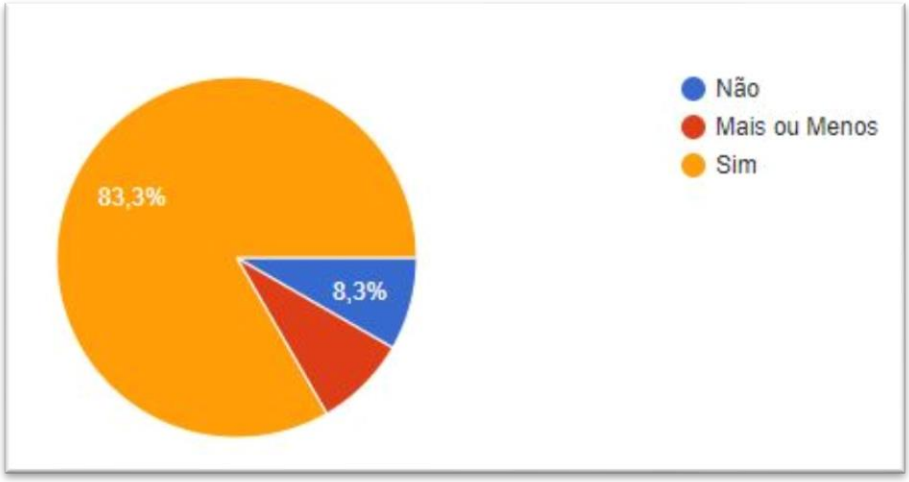
Gráfico 9 - Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Entrando na parte de treinamento e capacitação mais dá metade está safisfeitos com os cursos e treinamento com 66,7% está de acordo com o que está sendo proposto já 16,7% diz está mais ou menos e 16,7% acham insuficiente a capacitação.

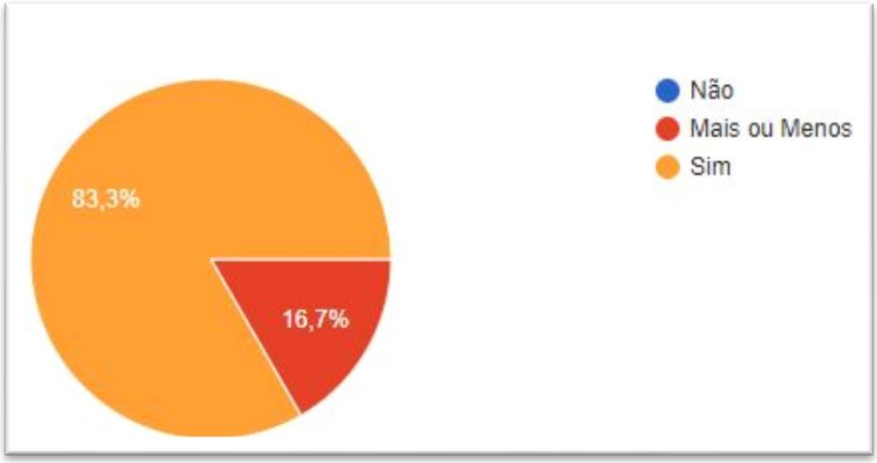
Gráfico 10 - Eu confio plenamente no meu chefe imediato



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Passando para parte de estrutura organizacional, foi perguntado sobre a confiança, e não teve dúvida, com 83,3% estão com plena confiabilidade no seu líder, apenas uma pessoa falou ‘’mais ou menos’’ e uma diz que não está de acordo.

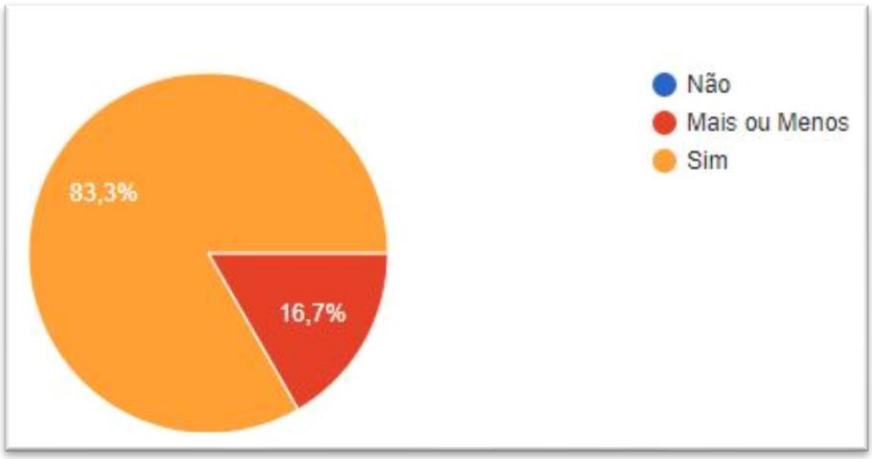
Gráfico 11 - O meu chefe imediato é um líder



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Aqui nesse gráfico observa-se que a porcentagem de pessoas que acharam o seu chefe confiável é o mesmo que acha um líder com 83,3% e com 16,7 mais ou menos.

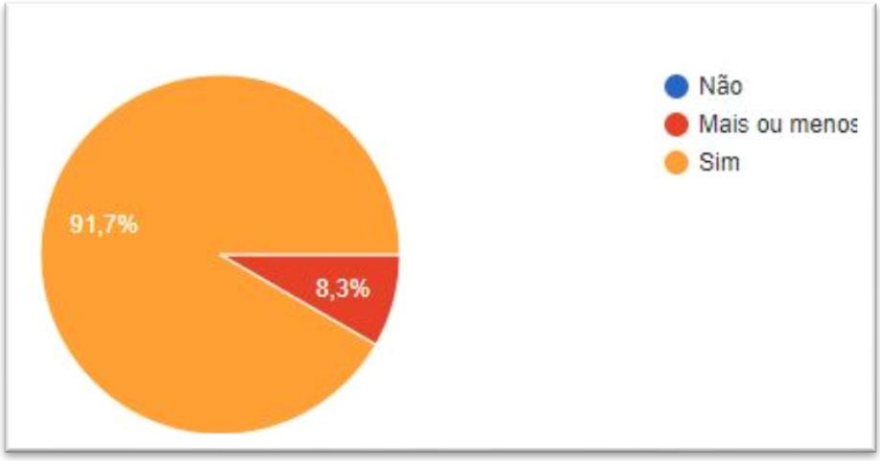
Gráfico 12 - O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para função que ocupa



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Com 83,3% estão afirmando que o seu chefe é a pessoas com melhor indicação para função que ocupa e apenas com 16,7% não estão concordando.

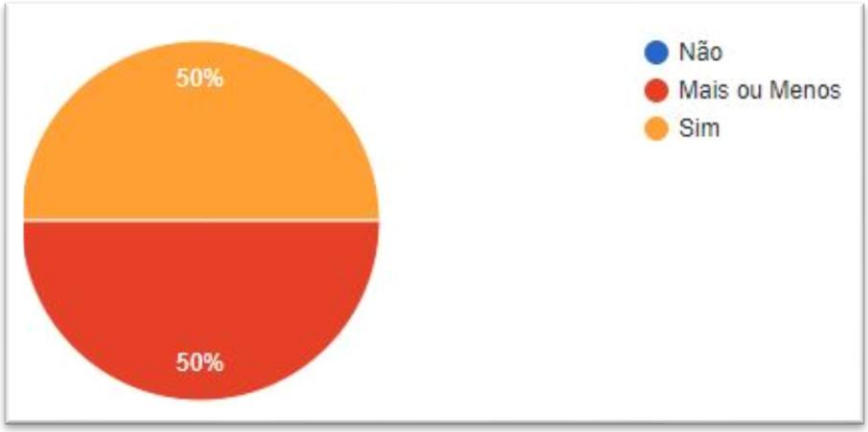
Gráfico 13 - Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Com um possível questionamento, em relação ao cargo de cada pessoa dentro da organização, o gráfico mostra uma decisão majoritária com 91,7% e pouco duvidosa em relação a isso, apenas 8,3% falaram mais ou menos.

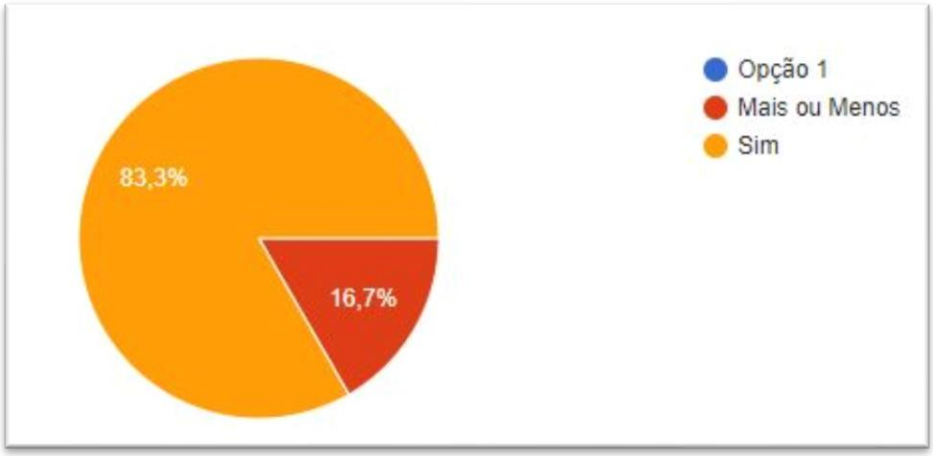
Gráfico 14 - Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se nesse gráfico, uma certa competição no que diz respeito o reconhecimento e valorização do trabalho 50% confirmar que seu trabalho é valorizado e outra metade da parcela falaram mais ou menos, quesito muito importante no trabalho, que de certa forma atinge de maneira não muito boa o empregado, visto que o reconhecimento é um fator importante para empenho de suas atividades.

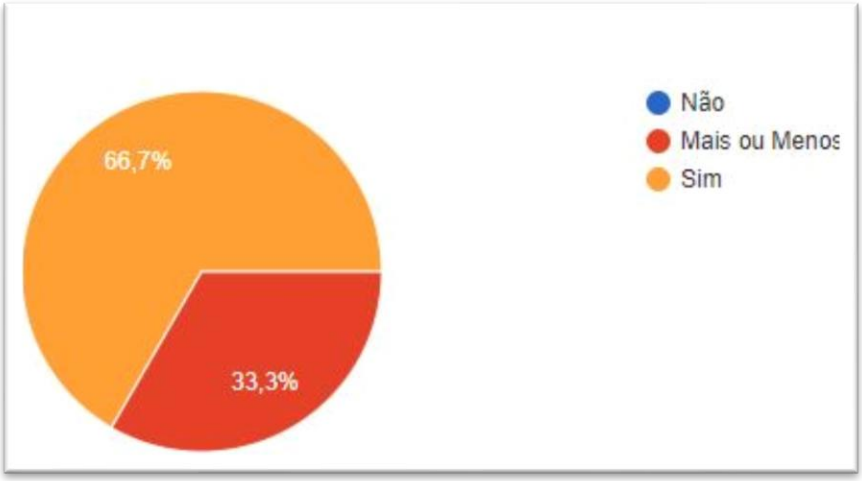
Gráfico 15 - Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Em relação ao reconhecimento pela família 83,3% estão felizes e 16,7% mais ou menos.

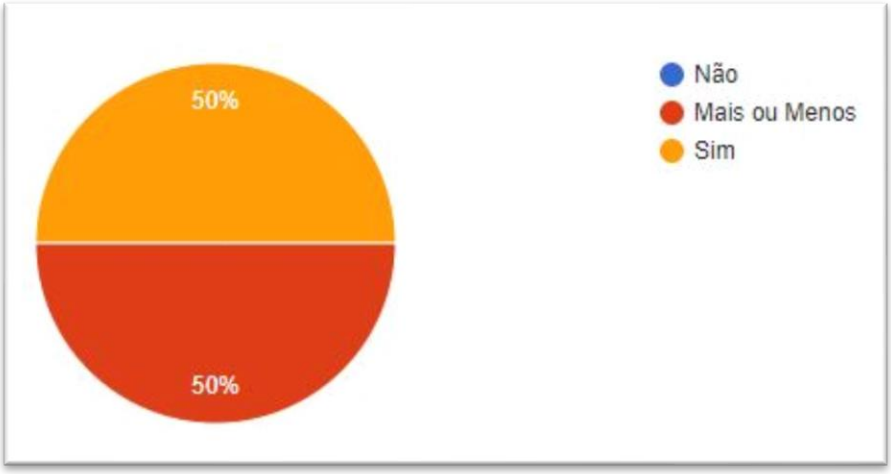
Gráfico 16 - Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parente



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico mostra mais da metade satisfeitos com trabalho e reconhecimento do seu amigo, 66,7%, alguns amigos e parente estão em dúvida sobre seu reconhecimento no trabalho e chega 33,3% de incerteza.

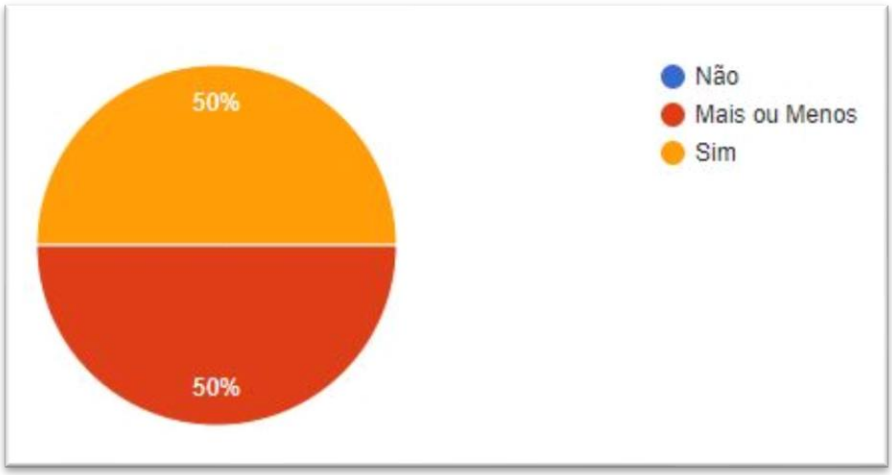
Gráfico 17 - Acho justo o meu salário atual



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Remuneração salarial, um índice importante acompanhar nesse gráfico, com metade dos colaboradores satisfeitos com o que ganha, mas outros 50% marcaram como mais ou menos.

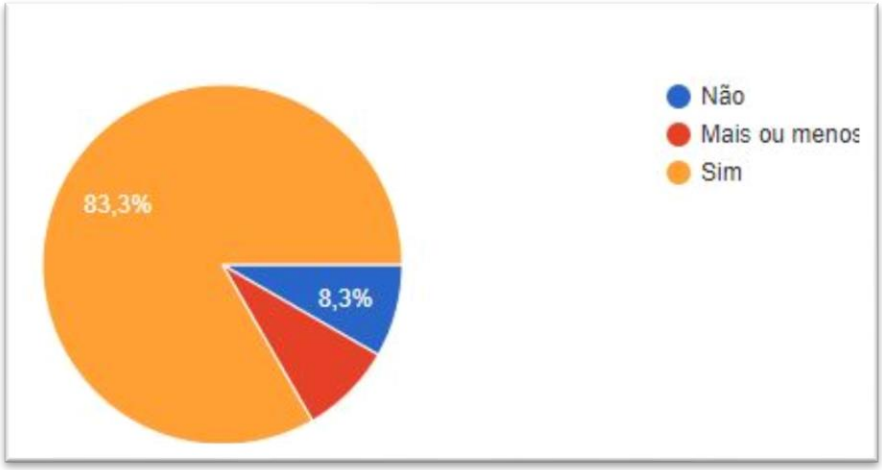
Gráfico 18 - O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Mais uma vez se repete a incerteza em relação seja pela remuneração atual ou pelo patrimônio, ambos com 50%, isso quer dizer que metade acha que talvez seu esforço não está sendo “justo”.

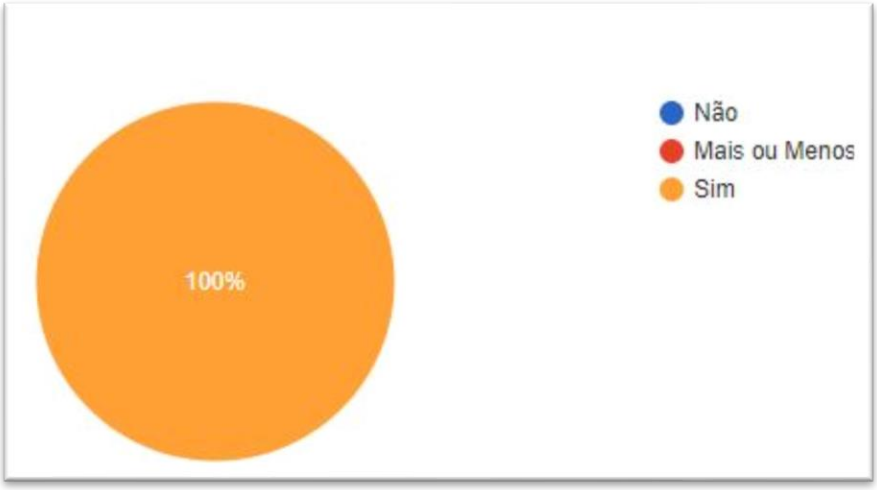
Gráfico 19 - Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nessa organização tem como característica, a estabilidade no emprego, 83,3% concordaram que não há risco de ser demitido sem motivo, 8,3% colocou mais ou menos e apenas uma pessoa com 8,3 disse que não é seguro.

Gráfico 20 - O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

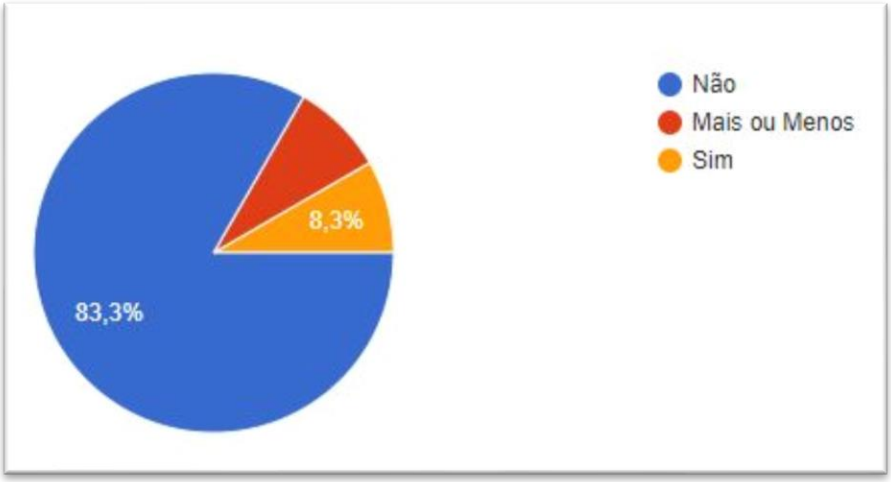
Todos estão de acordo em relação ao nível cultural, isso quer dizer que cada pessoa exerce seu cargo dentro do ambiente de trabalho com seu devido conhecimento intelectual.

Gráfico 21 - O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nível social dos empregados estão todos capacitados de uma maneira que suas atividades não são prejudicadas, o gráfico demonstra com 100% de certeza esse quesito.

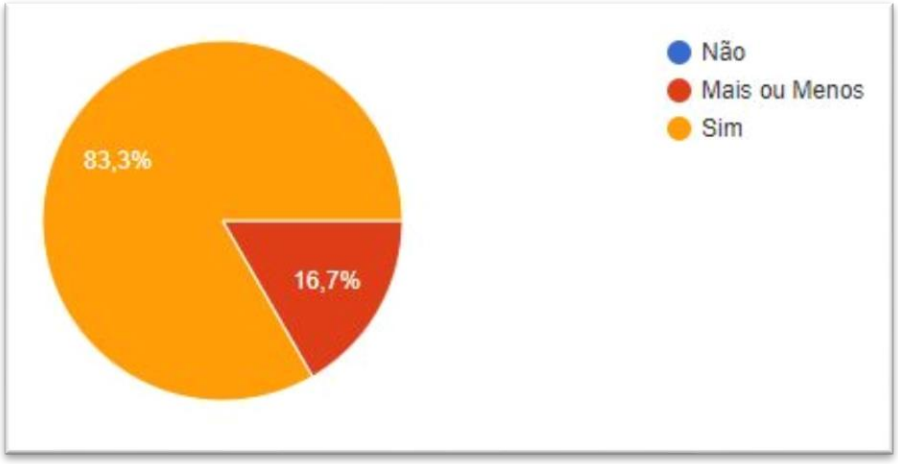
Gráfico 22 - Tenho tido problemas com o transporte casa–empresa/empresa–casa



Fonte: Elaborado pelo Autor (2020).

Quando foram perguntados sobre o transporte, que seria o deslocamento de casa para trabalho e do trabalho para casa, a resposta foi bem expressiva, com 83,3% não tem tido problema, 8,3% disse mais ou menos e 8,3% demonstrou algum tipo de descontentamento.

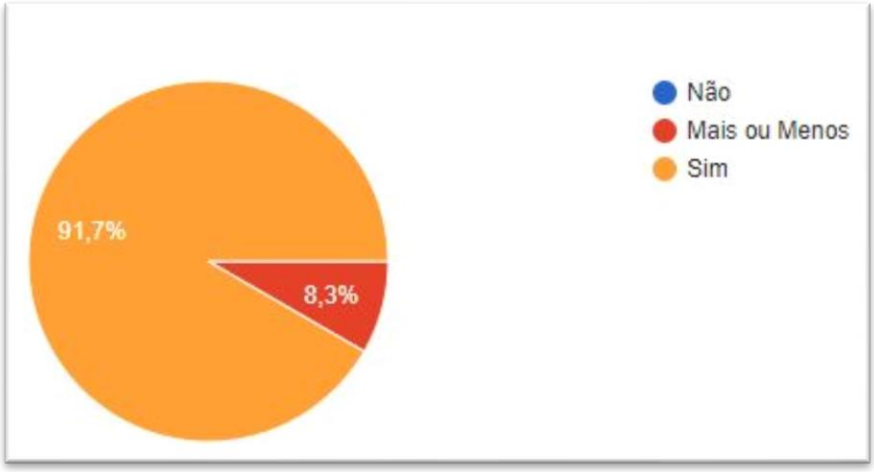
Gráfico 23 - O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Sabemos o quão importante é o ambiente de trabalho, e em relação a isso os empregados está muito satisfeito, com 83,3% favorável para execução das atividades e com 16,7% mais ou menos.

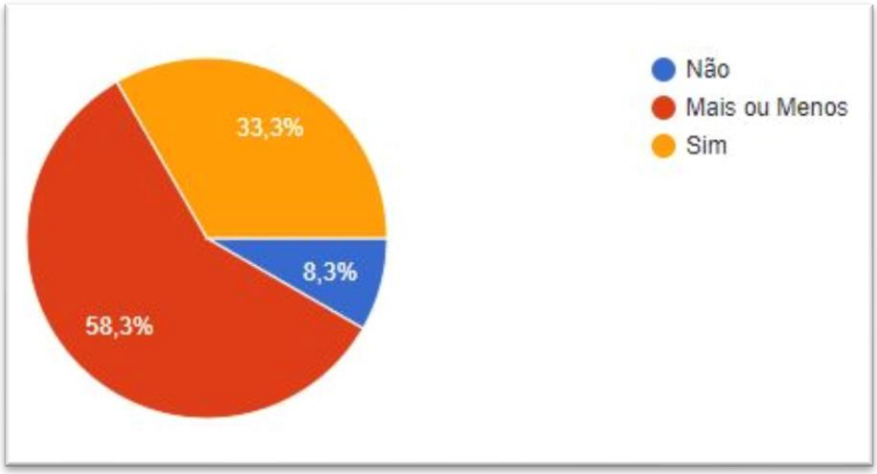
Gráfico 24 - O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Harmonia no ambiente de trabalho é muito importante, e aqui confirmou-se que o relacionamento está muito bem, conforme a gráfico acima, 91,7% disse sim favorecimento da execução das suas atividades e apenas 8,3% mais ou menos.

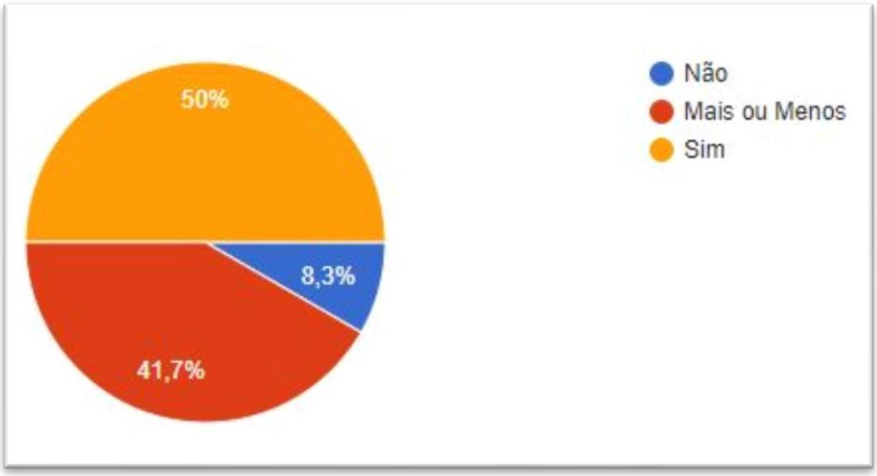
Gráfico 25 - A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Partindo para parte burocrática, obteve-se respostas com opiniões bem dividida, 58,3% mais ou menos, 33,3% acha que sim favorece e 8,3% acha que não, a organização é prejudicada.

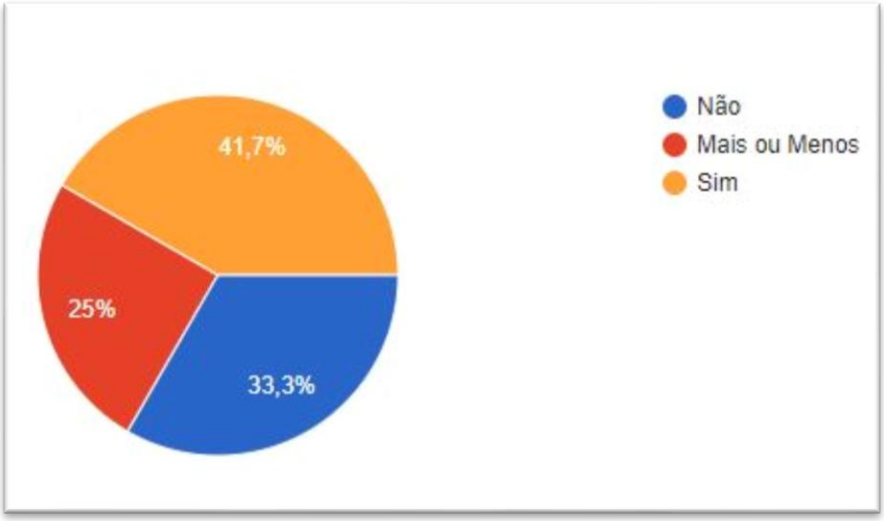
Gráfico 26 - A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Já na questão cultura organizacional metade das pessoas votaram que sim para as práticas e tradições adotado na organização com 50%, teve ainda pessoal que não soube afirmar que ficou com 41,7% e com 8,3% afirmaram que não favorece a prática.

Gráfico 27 – A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades na empresa



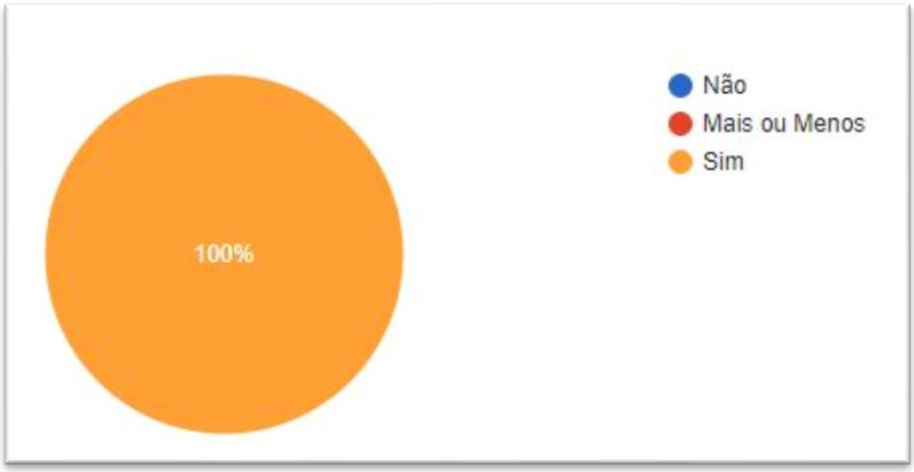
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na parte de assistência de médico e dentista, ficou dividindo opiniões, com 41,7% favorece a execução do trabalho 33,3% falaram que não favorece e 25% disse mais ou menos.

4.2 AMBIENTE EXTERNO

"Os fatores externos são que se originam fora da empresa[...]" (BISPO, 2006, p. 263), mas pode influenciar de alguma forma dentro da organização, como: convivência familiar, política e economia, situação financeira entre outros.

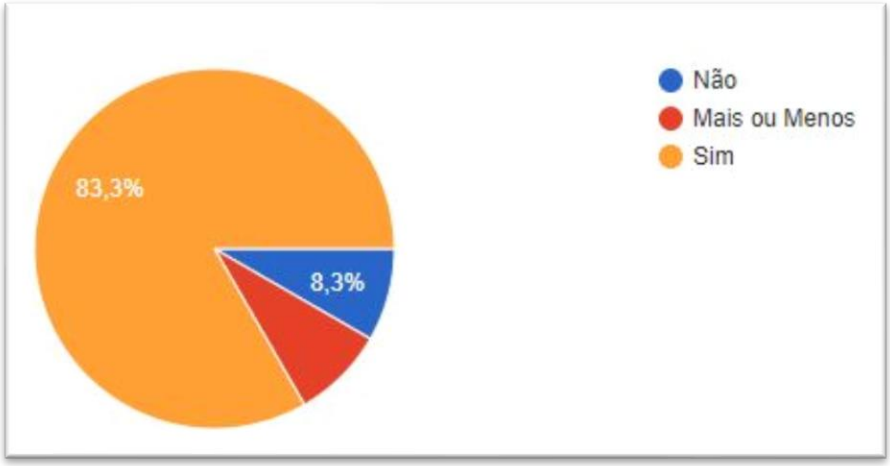
Gráfico 28 – Eu me preocupo com o futuro da minha família



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Perguntando sobre o futuro da sua família a resposta foi com índice máximo de preocupação, com 100% dos colaboradores falando sim.

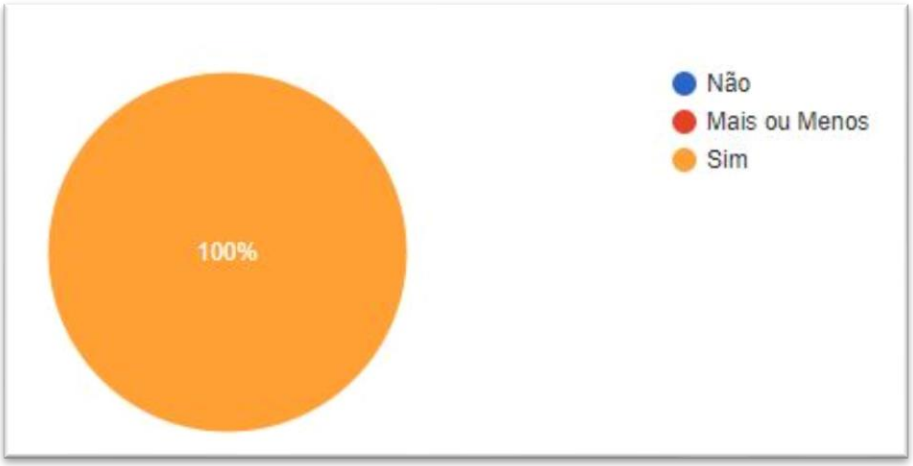
Gráfico 29 – Eu me preocupo com o futuro dos meus filhos



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Já em relação ao futuro dos filhos a decisão ficou bastante evidente, com 83,3% sim, 8,3% mais ou menos e 8,3% disse não.

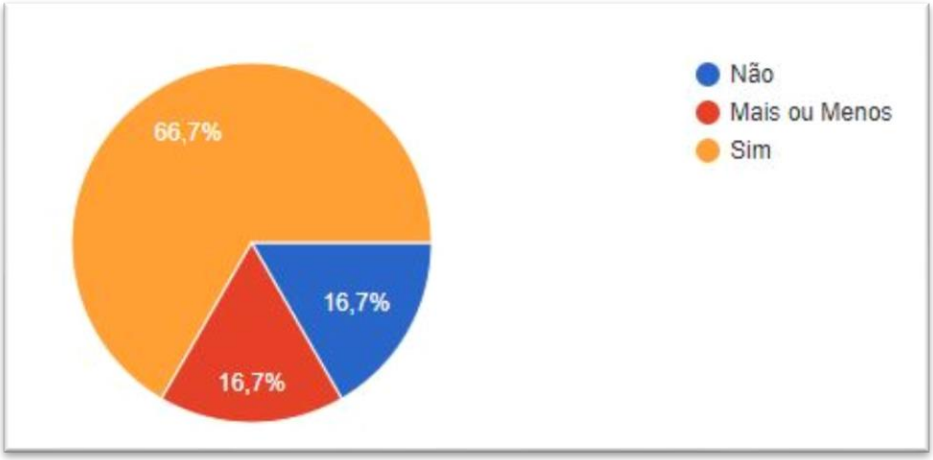
Gráfico 30 - Estou satisfeito com a alimentação que estou podendo proporcionar à minha família



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe- se que a preocupação da família, vai mais além, de fato, nesse gráfico observa-se que todos os colaboradores estão de certa forma proporcionado qualidade de vida, com 100% sim para esse quesito.

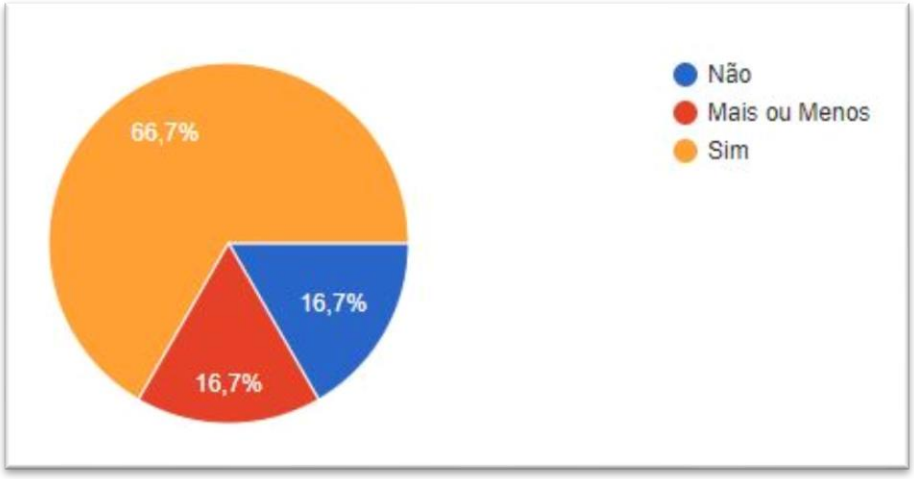
Gráfico 31 – Estou satisfeito com a educação que estou podendo proporcionar à minha família



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na parte de educação o gráfico se mostra bem positivo quando se trata da satisfação de educação, com 66,7% afirmando satisfação, 16,7% indeciso e 16,7% não está satisfeito.

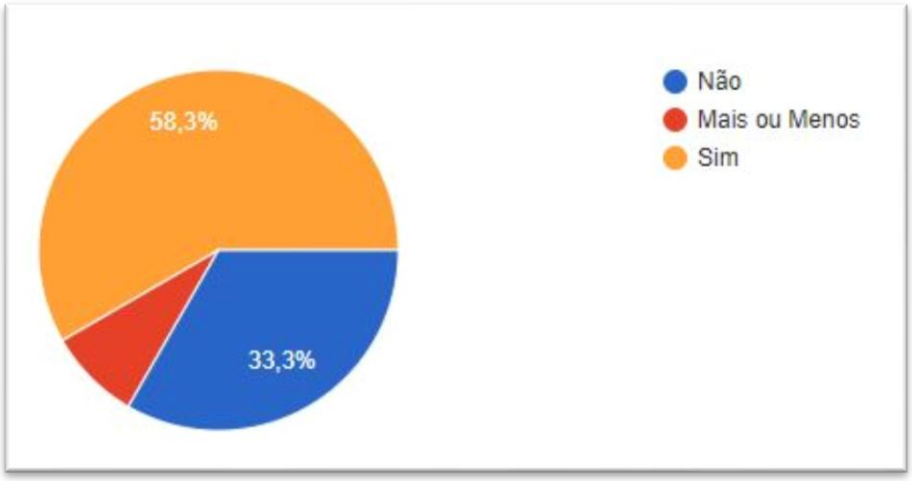
Gráfico 32 – Estou vivendo bem com minha esposa/companheira ou meu com meu marido/companheiro



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Passando para lado mais familiar, pode-se dizer que, 66,7% está vivendo bem com seu(a) companheiro(a), 16,7% mais ou menos e 16,7% não está vivendo bem ou não possui.

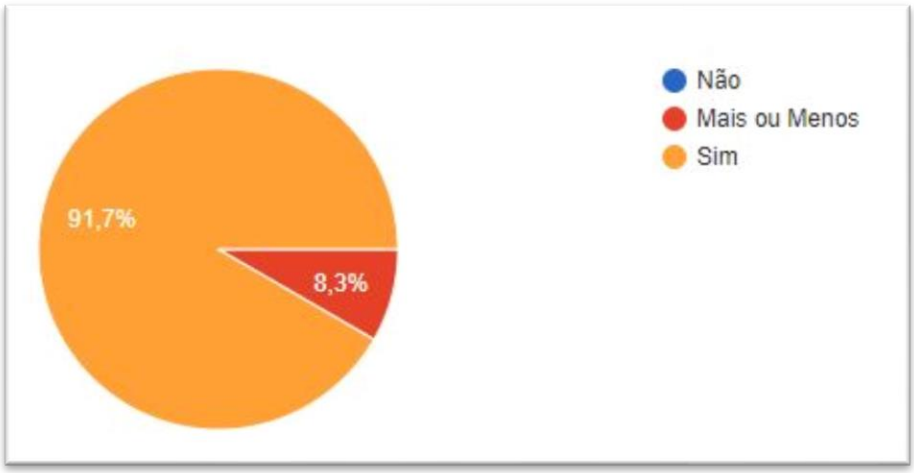
Gráfico 33 – Estou vivendo bem com os meus filhos



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Quando questionados em relação ao convívio com filho, 58,3% sim, estão bem com seus filhos, 33,3% disse que não está bem ou que não possui e apenas 8,3% falou mais ou menos.

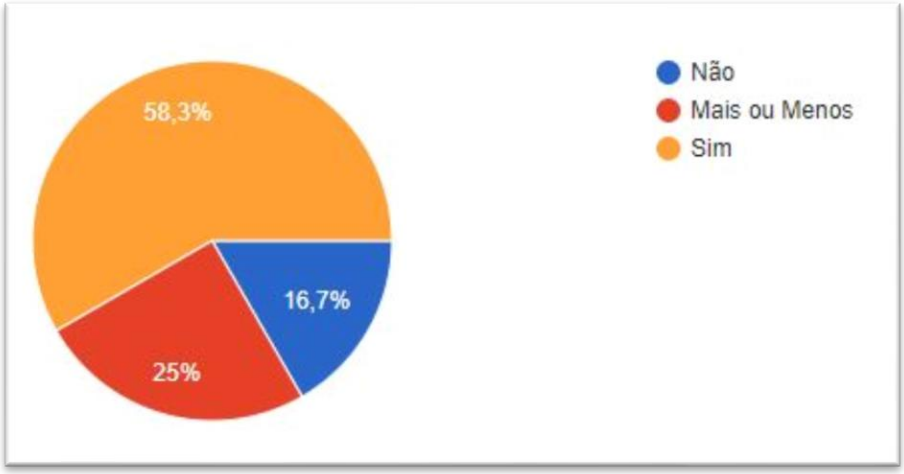
Gráfico 34 – Estou satisfeito com a minha residência



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se uma satisfação majoritária em sua moradia, com 91,7% dos colaboradores estão satisfeitos e apenas 8,3% disse mais ou menos.

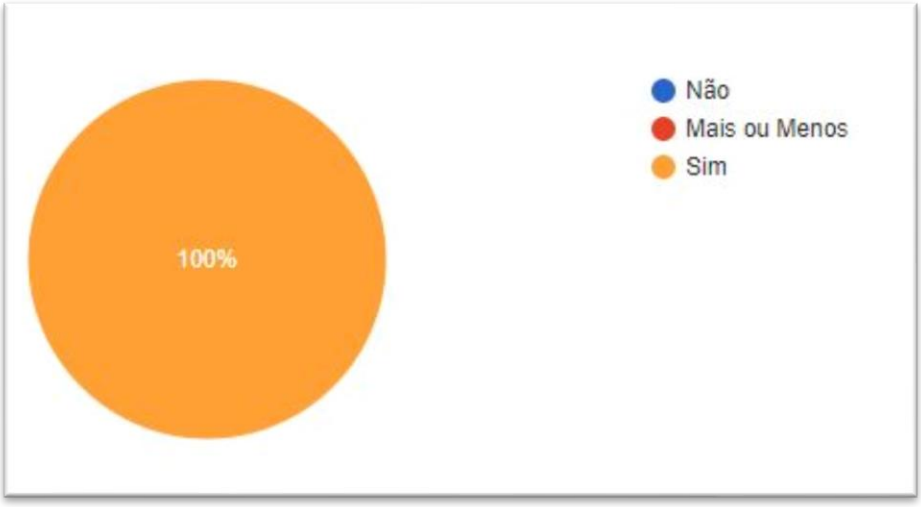
Gráfico 35 - Estou satisfeito com o meu carro



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

No gráfico acima mostra uma certa satisfação nos veículos que possuem, 58,3 disse que estão satisfeitos, 25% mais ou menos e 16,7% não está satisfeito ou não possui.

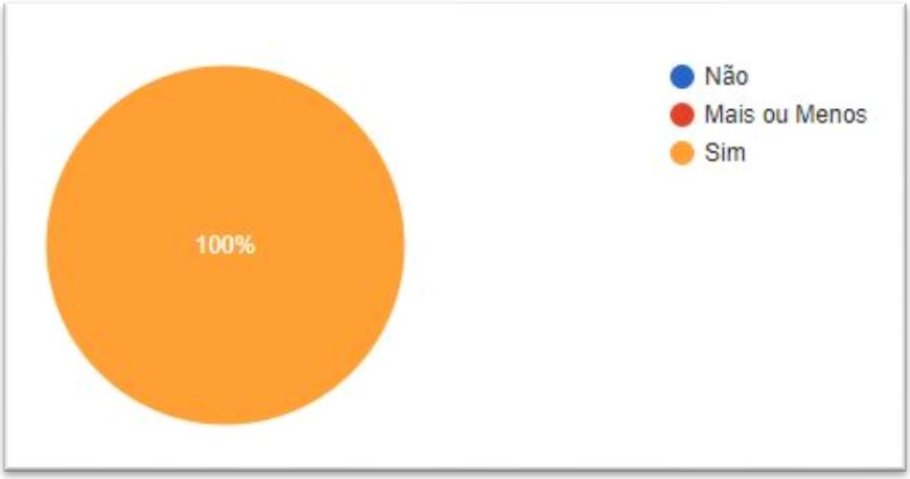
Gráfico 36 - Estou satisfeito com o vestuário que estou podendo proporcionar à minha família



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se satisfação total dos colaboradores, com 100% dizendo que estão felizes em relação ao que eles podem proporcionar a sua família.

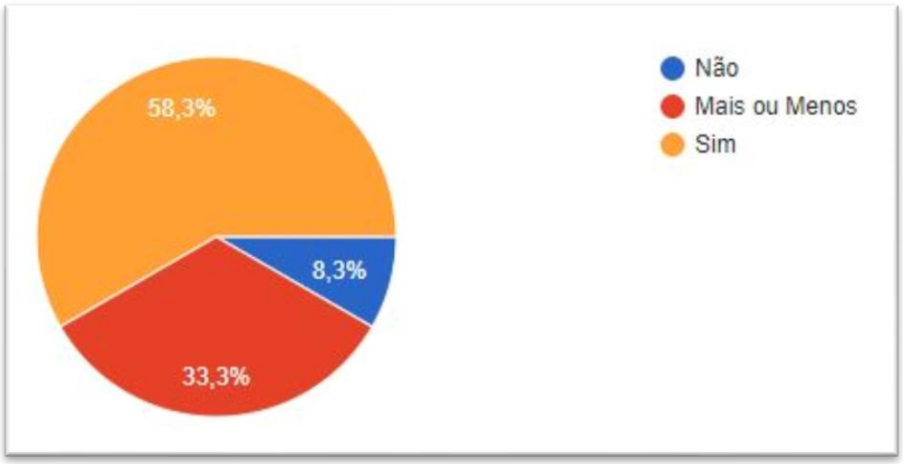
Gráfico 37 - Estou com a minha situação financeira em ordem



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Fator importante a se levar em conta é relação financeira, que está relacionado também ao comportamento humano dentro da organização, conclui-se que todos, estão com o financeiro em ordem, nesse caso 100%.

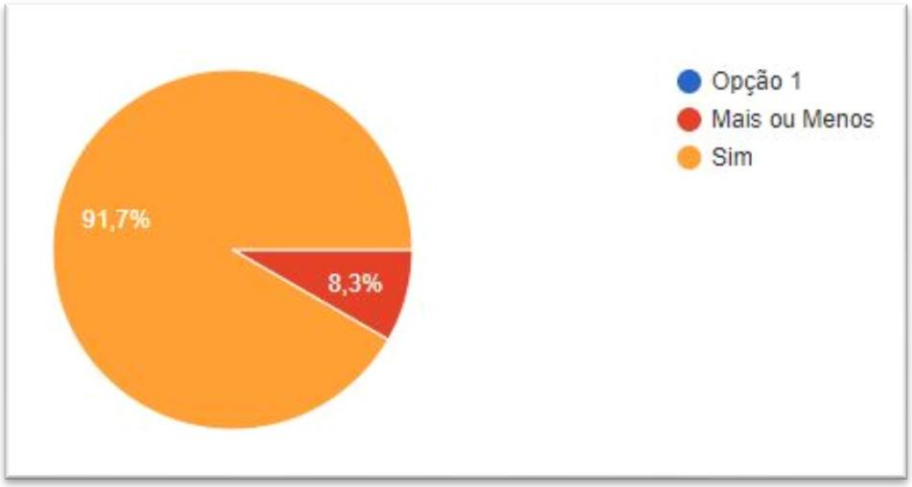
Gráfico 38 - Estou satisfeito com o meu patrimônio



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Quando questionados ao seu patrimônio, obteve-se um gráfico equilibrado, com 58,8% estão satisfeitos, 33,3% acha mais ou menos e 8,3% não está contente.

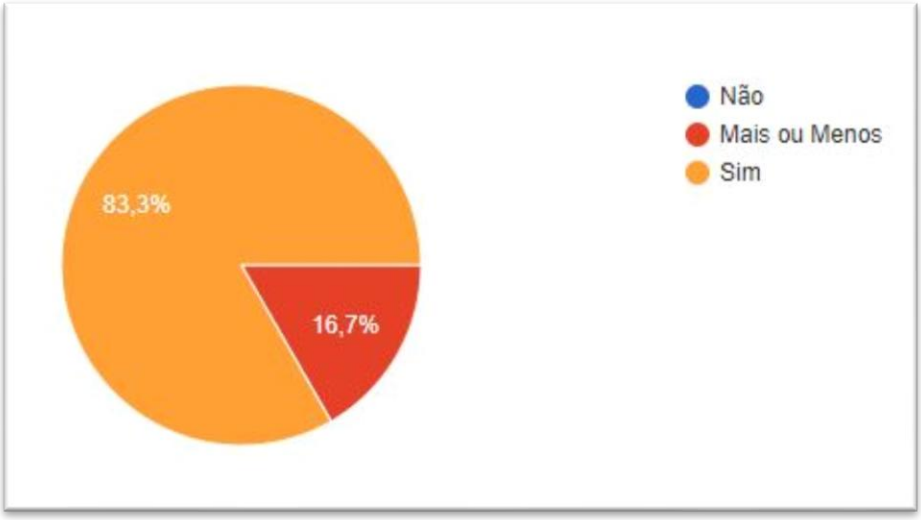
Gráfico 39 - Estou satisfeito com o meu nível social



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Requisito importante na harmonia no colaborador dentro da organização, é o quanto ele satisfeito socialmente, no gráfico não demonstra dúvida, 91,7% estão satisfeitos e apenas 8,3% mais ou menos.

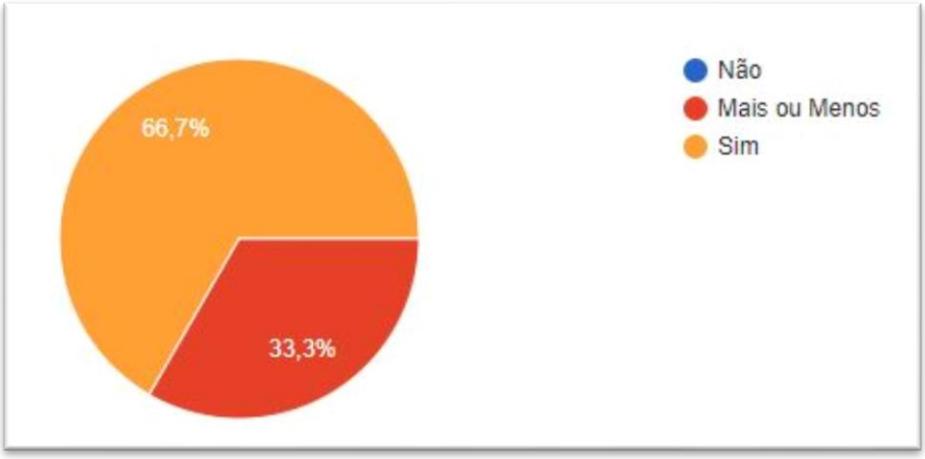
Gráfico 40 - Estou satisfeito com o meu convívio social



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Convívio social, um fator não menos importante que anterior, demonstra com clareza a satisfação dos empregados, com 83,3% falaram sim e 16,7% mais ou menos, índice que pode influenciar positivamente como negativamente o ambiente, dependendo com está o emocional da pessoa.

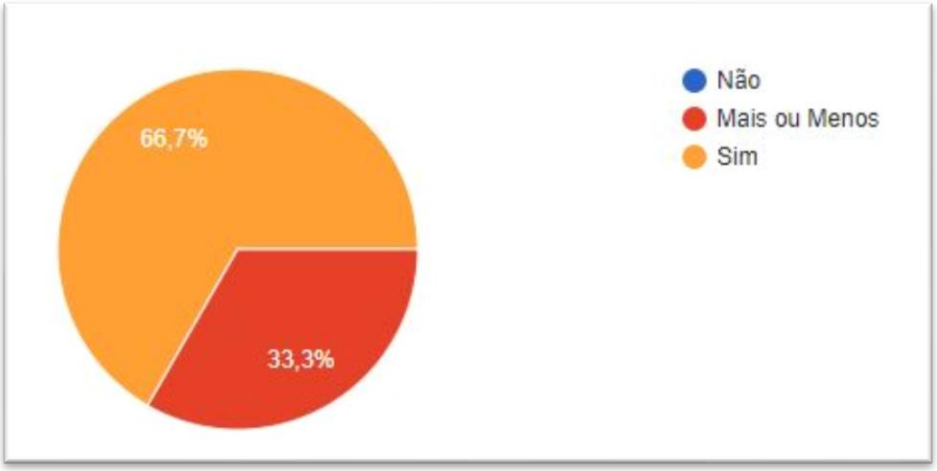
Gráfico 41 - Estou satisfeito com o meu nível intelectual



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Quanto a satisfação intelectual, mais da metade dos colaboradores estão satisfeitos, com 66,7% e 33,3% disse mais ou menos.

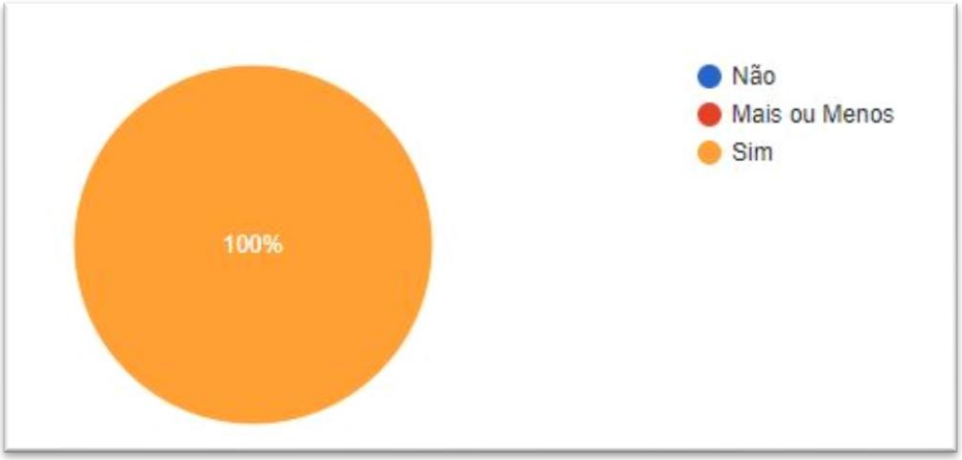
Gráfico 42 - Estou satisfeito com o meu nível cultural



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que o nível cultural se mantém na mesma proporção que o nível intelectual (acima) com 66,7% satisfeitos e 33,3% mais ou menos.

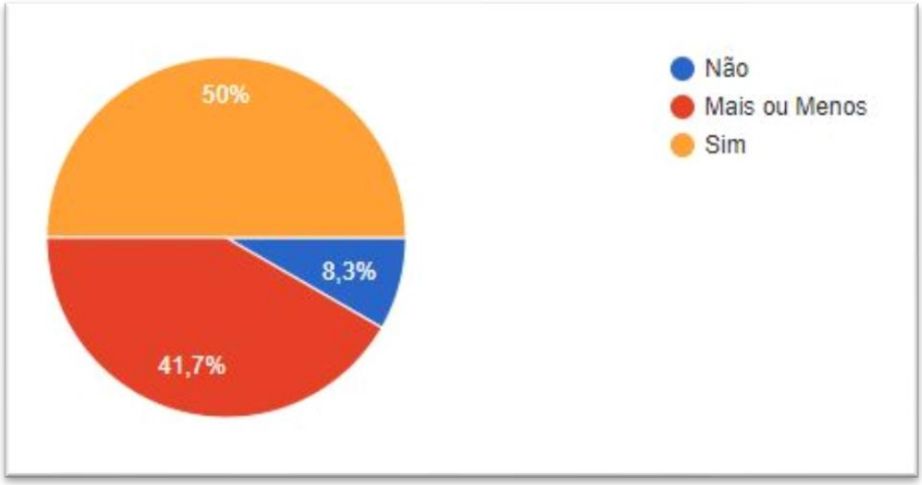
Gráfico 43 - Estou satisfeito com a minha religião



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Quando se trata de religião é um assunto que precisa de cuidados para ser abordados, mais percebe-se que a totalidade está satisfeita com a sua religião.

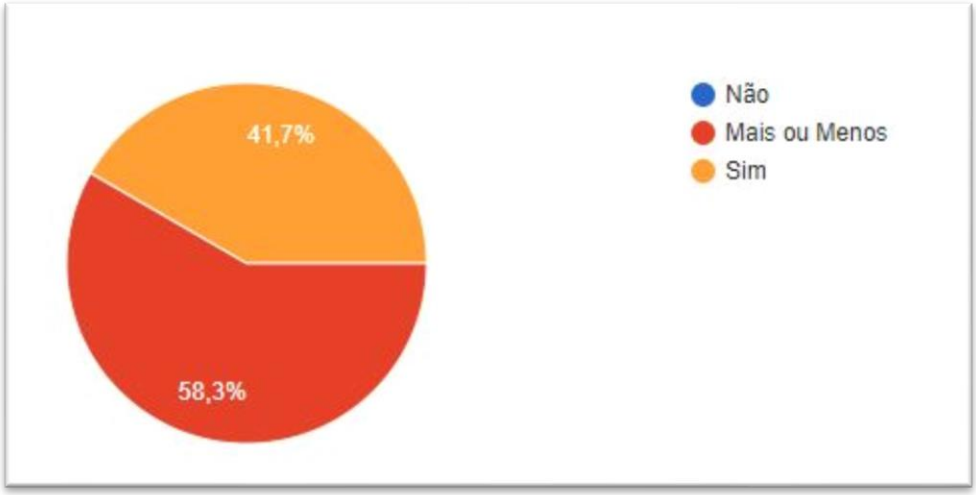
Gráfico 44 - Estou satisfeito com as minhas práticas desportivas



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Ponto importante que pode afetar o humor das pessoas, quanto eles estão satisfeitos com as práticas desportivas, observa-se uma decisão bem dividida, com 50% satisfeitos e 50% não satisfeito.

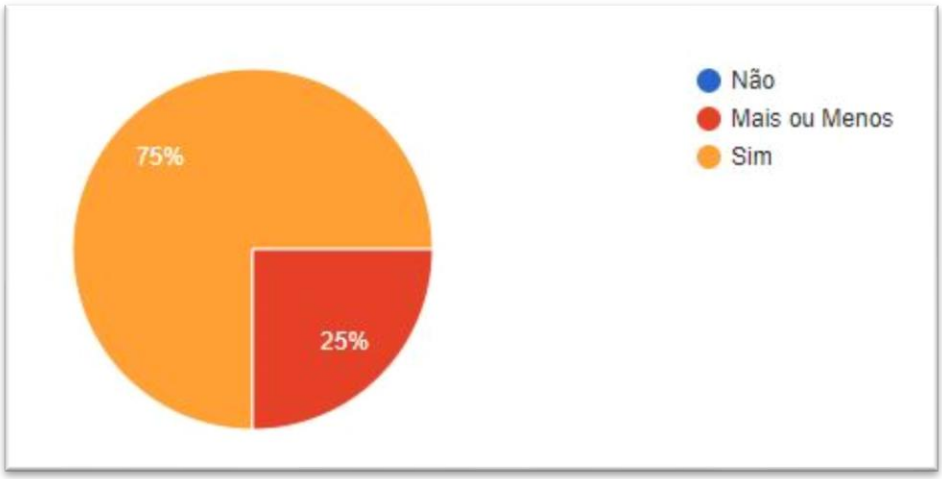
Gráfico 45 - Estou satisfeito com o meu estado físico



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

No gráfico anterior os índices mostraram uma divisão de opiniões em relação as práticas de atividades físicas, e automaticamente quando perguntados sobre seu estado físico observou-se uma insatisfação, pode-se assim dizer com 58,3% “mais ou menos” e 41,7% disse estar satisfeito.

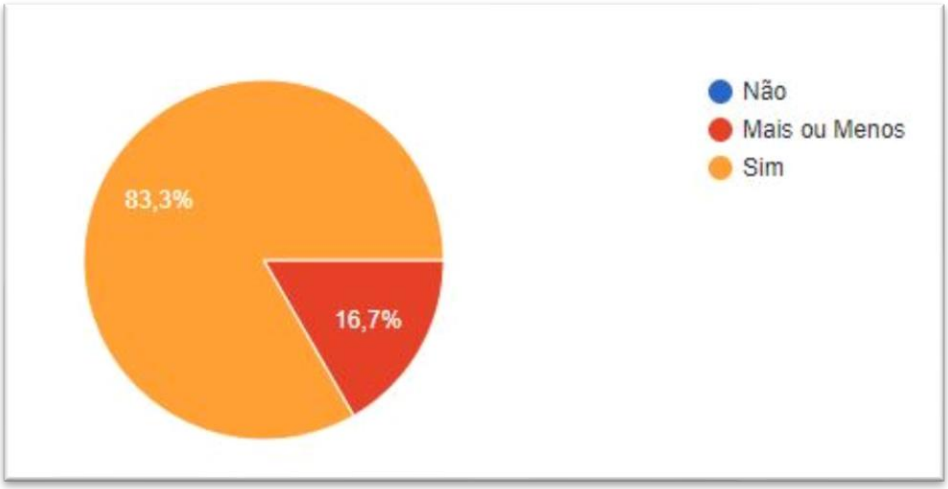
Gráfico 46 - Estou satisfeito com o meu estado mental



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Já na saúde mental, os colaboradores parecem estarem bem, com 75% disse sim e apenas 25% mais ou menos, indicar importante, em um ambiente de trabalho pode influenciar tanto positivamente quando negativamente.

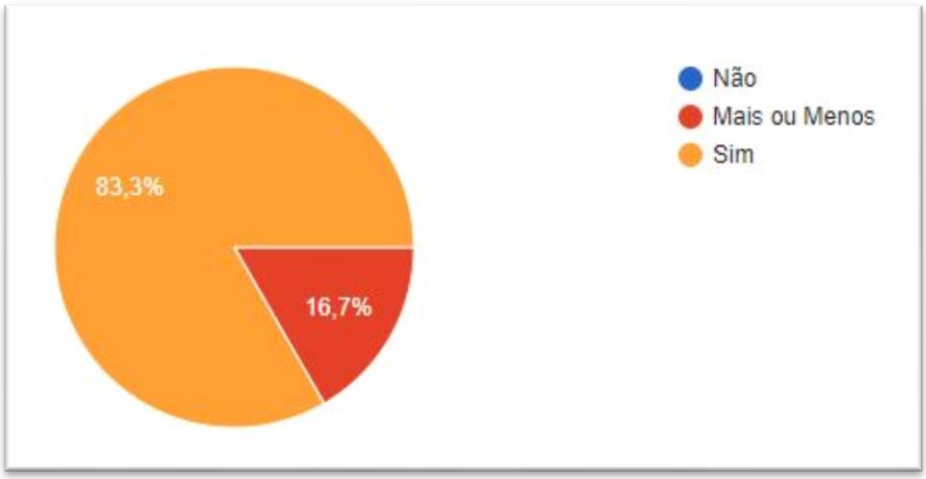
Gráfico 47 - Estou satisfeito com a minha vida afetiva



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Passando para parte de convívio social, satisfação está evidente, 83,3% estão satisfeitos com a vida afetiva e apenas 16,7% diz estar indeciso.

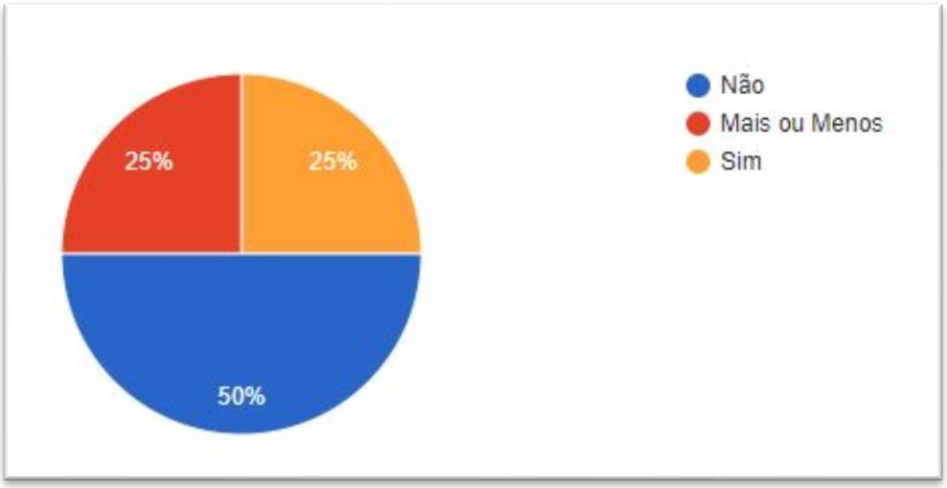
Gráfico 48 - Estou satisfeito com a minha vida sexual



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nesse gráfico percebe-se os mesmos índice que o gráfico anterior, com 83,3% estão satisfeitos com a vida sexual e com apenas 16,7% não muito satisfeito.

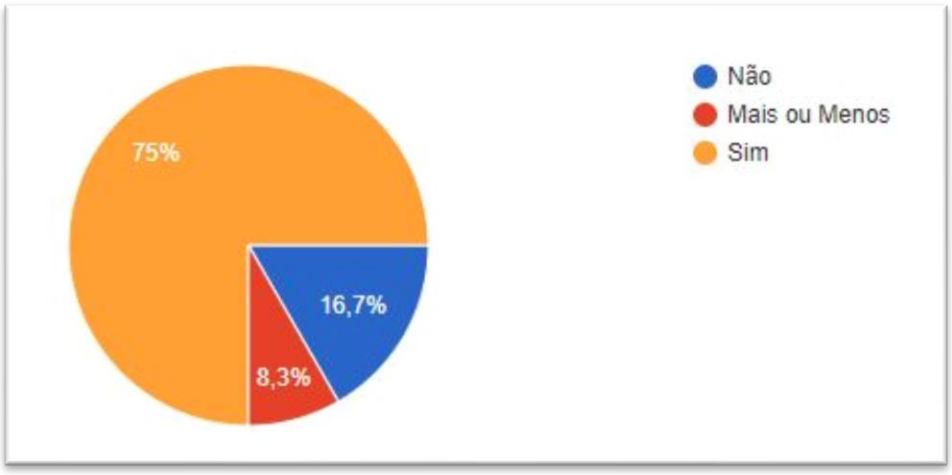
Gráfico 49 - Estou satisfeito com o time de futebol para o qual eu torço



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Perguntados sobre seu time de futebol, resultou em desgosto, com 75% no total não está satisfeito, e apenas 25% contente.

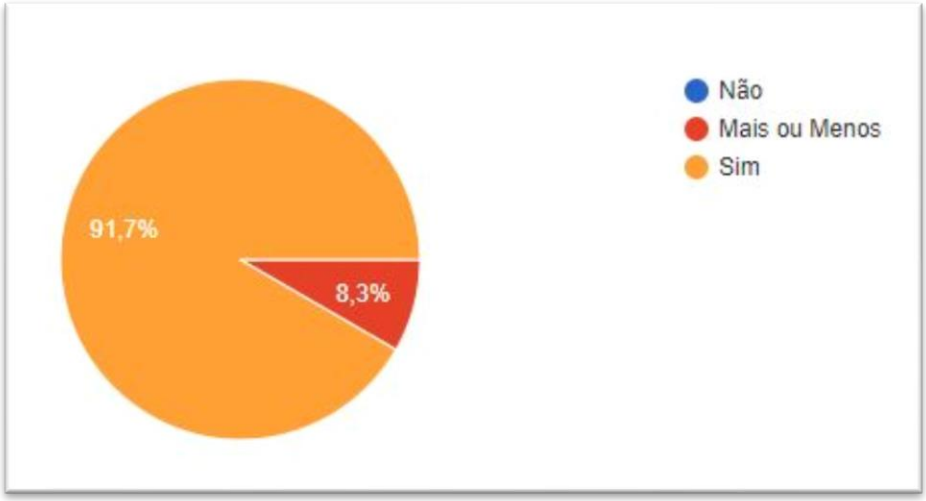
Gráfico 50 - Estou satisfeito com as minhas últimas férias



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na parte de lazer, os colaboradores estão bem animados com suas últimas férias, 75% assinalou que sim, 8,3% mais ou menos e 16,7% não está de acordo.

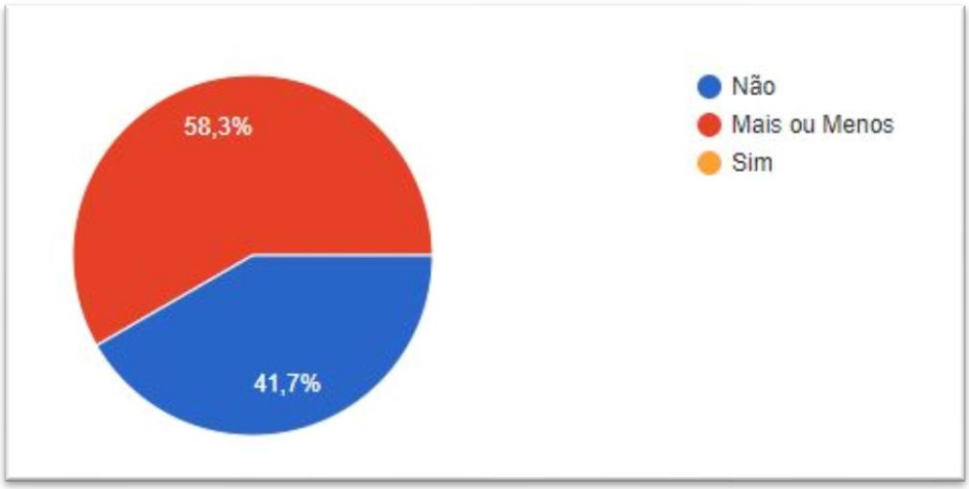
Gráfico 51 - Estou planejando para que as minhas próximas férias sejam muito boas



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Quanto às perspectivas sobre as próximas férias, foi unanimidade com 91,7% animado e apenas 8,3% nem tanto assim.

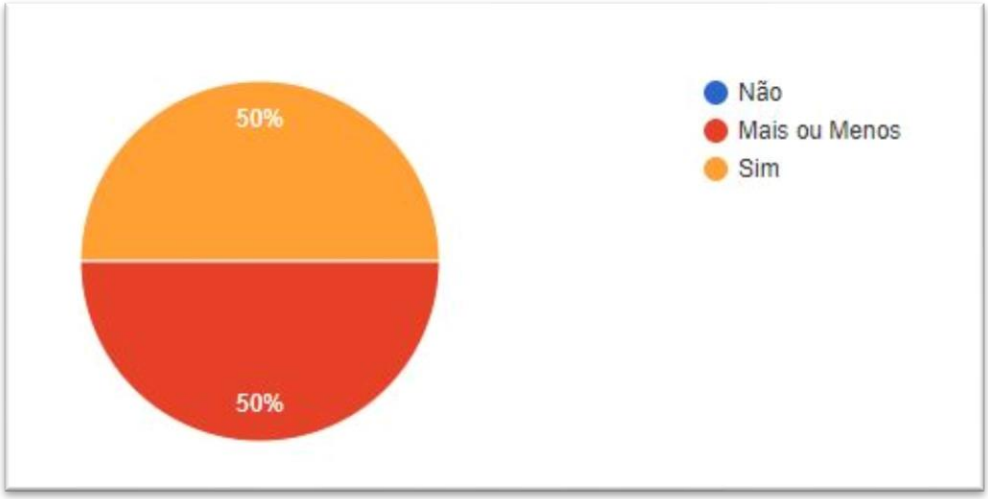
Gráfico 52 - Estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Questionados sobre atual estágio da segurança pública, o gráfico demonstra um certo descontentamento, com 58,3% mais ou menos e 41,7% não.

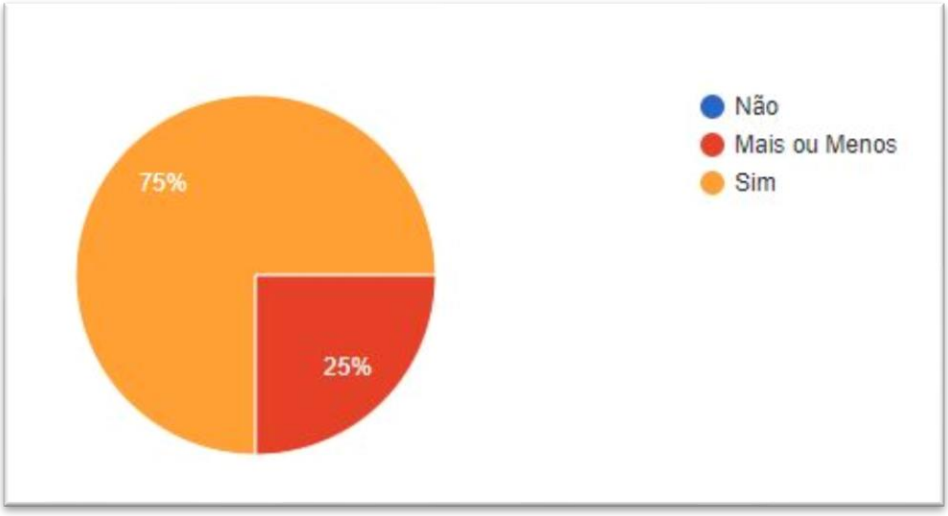
Gráfico 53 - A corrupção altera o meu estado de ânimo



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Sobre a corrupção, os colaboradores ficaram divididos em relação ao seu estado de ânimo com 50% disse que altera seu estado atual de humor e a outra metade mais ou menos.

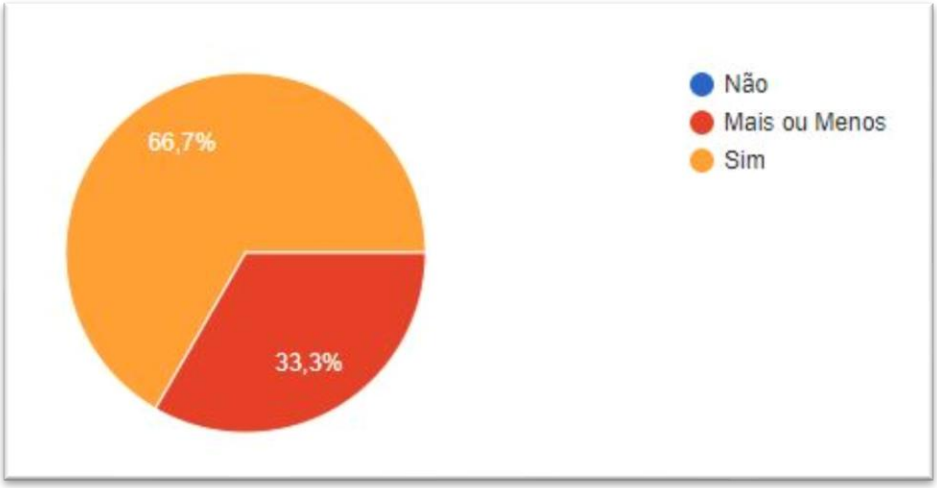
Gráfico 54 - A violência altera o meu estado de ânimo



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nesse gráfico pode-se afirmar, que fatores externos podem estar relacionar com seu comportamento dentro de uma empresa, com 75% dizendo que altera seu estado e com 25% mais ou menos.

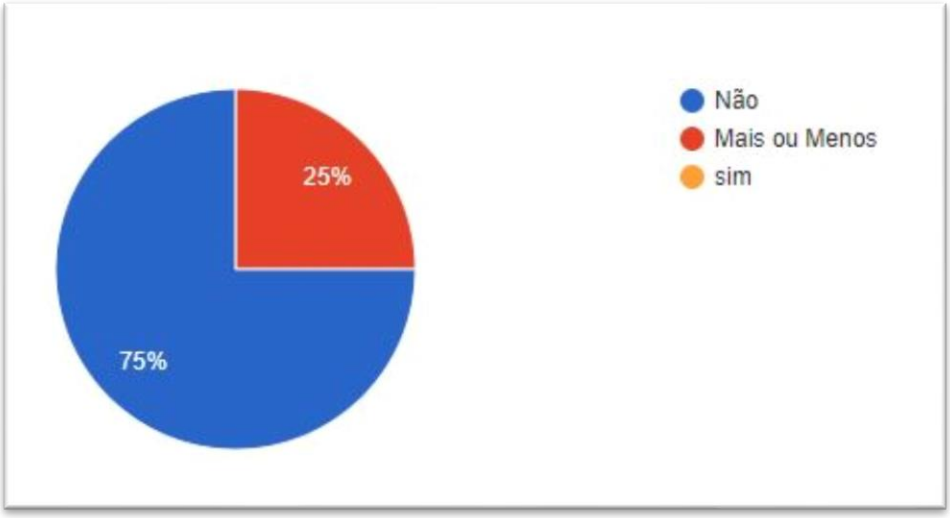
Gráfico 55 - A impunidade altera o meu estado de ânimo



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Do mesmo jeito que a violência altera seu estado de ânimo, aqui nas estatísticas de impunidade observa-se que mais da metade sente que fica alterado, 66,7% das pessoas e com apenas 33,3% que depende.

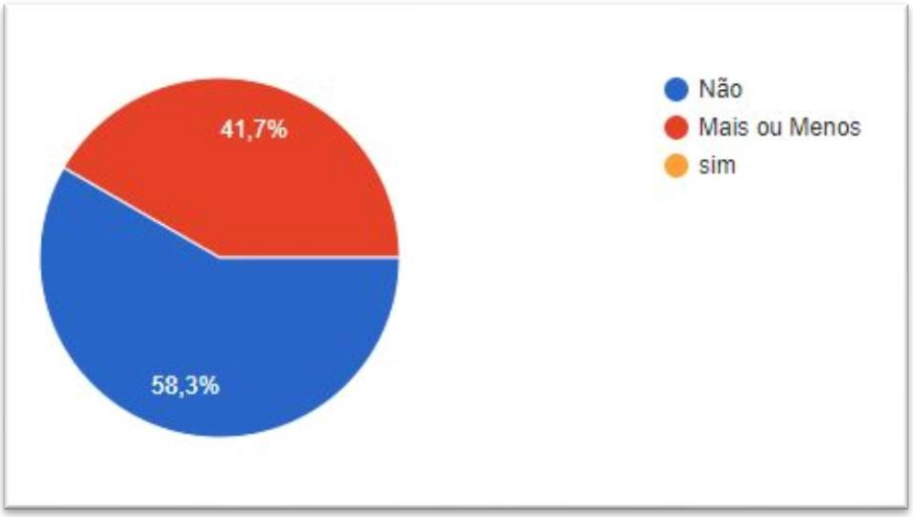
Gráfico 56 - Estou satisfeito com o atual estágio da política nacional



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na questão política o gráfico demonstra um grande desagrado por parte dos colaboradores, com 75% disse não estar nada contente com estado atual da política e 25% parcialmente.

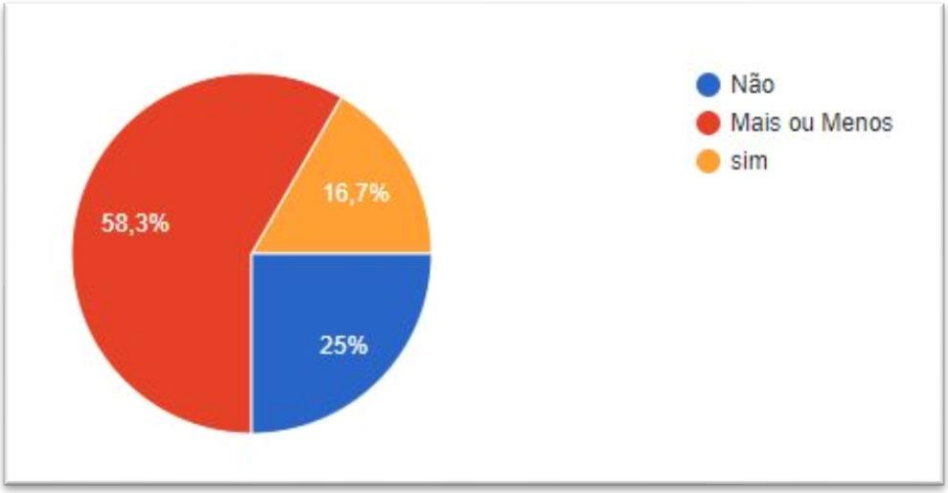
Gráfico 57 - Estou satisfeito com o atual estágio da política estadual



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Abordados sobre a política do estado, as estatísticas se mantiveram quase que a mesma do estado nacional, com 58,3% não acha bom e 41,7% mais ou menos.

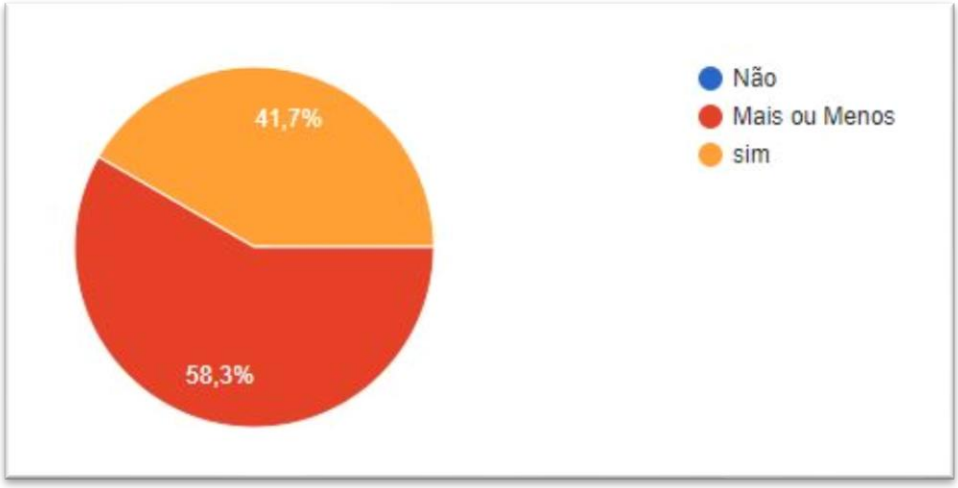
Gráfico 58 - Estou satisfeito com o atual estágio da política municipal



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na política municipal ainda se manteve o negativo prevalecendo, com 83,3% descontente e apenas 16,7% satisfeito.

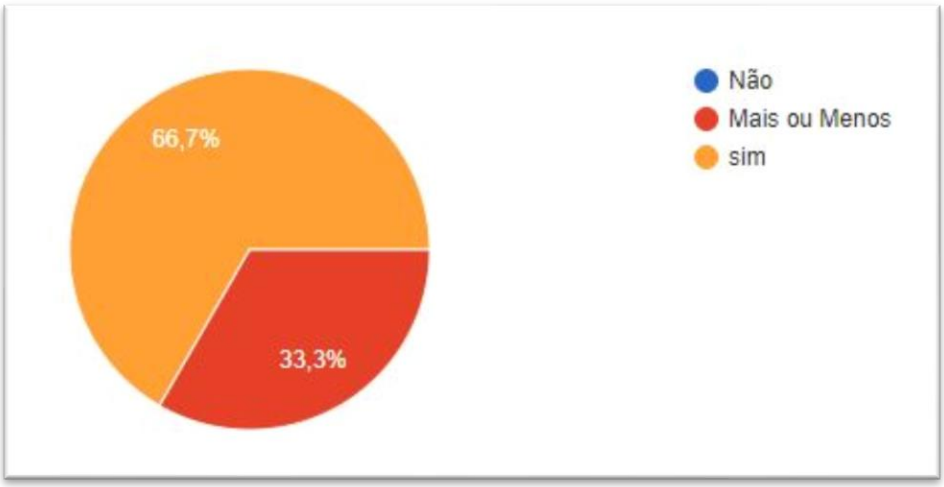
Gráfico 59 - As crises políticas alteram o meu estado de ânimo



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Crises política em geral obteve um gráfico bem disputado, em relação ao animo dos funcionários, 58,3% mais ou menos e 41,7% disseram positivo para alteração de comportamento.

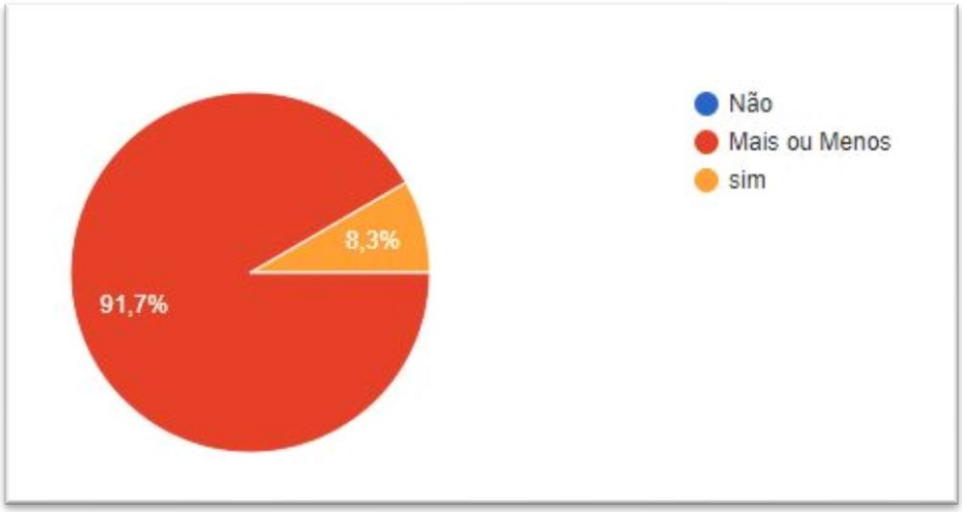
Gráfico 60 - As crises econômicas alteram o meu estado de ânimo



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Ao ser interrogados sobre as crises políticas, o gráfico deixa claro, com os colaboradores ficam incomodados com as crises, 66,7% falaram sim e 33,3% mais ou menos

Gráfico 61 - As crises internacionais alteram o meu estado de ânimo



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Quase que totalidade falou mais ou menos para alteração de animo devido as crises internacionais que nesse caso foi 91,7% e apenas 8,3% diz que muda seu estado atual.

4.3 DIAGNÓSTICO

Para o diagnóstico foi aplicado um questionário de pesquisa de clima organizacional, conforme os gráficos acima, em um setor específico, que foi o financeiro dentro da área administrativa do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, com a participação de 12 colaboradores e com isso obteve-se informações que serão discutidas e analisadas posteriormente, nesse questionário foi questionado perguntas referente tanto ambiente interno que influencia diretamente no clima organizacional e no ambiente externo que segundo BISPO(2006), são fatores que pode desestabilizar o ambiente de trabalho mesmo não sendo diretamente ligado ao trabalho em si.

4.4 DIAGNÓSTICO DOS PONTOS FORTES E FRACOS

Neste tópico será mencionado os pontos fortes e fracos que foi encontrado após a conclusão do questionário que foi aplicado aos colaboradores.

Quadro 1 - Pontos fortes e fracos

Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
Estabilidade financeira; Bom relacionamento com colegas de trabalho; Trabalho adequado para exercer minhas funções; Respeito na cadeira Hierárquica.	Falta desenvolvimento no plano de carreira; Falta de reconhecimento do trabalho exercido na organização; Independe dos meus esforços para obter sucesso ou promoção na organização; Sistema burocrático, podem dificultar executar algumas atividades dentro da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Diante da pesquisa aplicada aos colaboradores pode-se concluir e observar alguns pontos fortes que organização dispõe, e possíveis pontos fracos. Com os comportamento dos gráficos ficou claro a situação financeira sendo um ponto positivo, um bom relacionamento

com colegas de trabalho, é um índice importante na instituição, visto que ajuda muito no clima organizacional para o ambiente, junto com qualificação adequada para exercer tal função dentro na área de trabalho, e por consequência o respeito na cadeia hierárquica ponto forte dentro uma organização deixando clima mais harmônico e respeitoso.

Como possíveis pontos fracos foi mencionado possível falta de um desenvolvimento “melhor” ou até uma possível revisão no plano de carreira, visto que mais de 50% ficou insatisfeito/dúvida. Falta de reconhecimento é um ponto grave dentro de muitas empresas deixando o colaborador desmotivado e consequentemente impactando no clima da organização. Observou-se que o colaborador se esforça mais ou menos que seu companheiro de serviço, pode ser indiferente nos resultados, deixando quem trabalha mais descontente. Sistema burocrático dentro de um órgão governamental existe, porém na parte administrativa pode ser ponto fraco, quando se quer dinamizar um processo ou atividade de fácil validação, e precisa esperar todo aquele tramite, deixando trabalho mais cansativo e afetando no ambiente de trabalho.

Diante das descrições dos pontos pontes e fracos visto neste capítulo, apresenta-se a seguir o prognóstico, onde será abordado as possíveis soluções para problema encontrado.

5 PROAGNÓSTICO

Nesse novo tópico que é prognóstico, será abordado possíveis maneiras de minimizar ou até mesmo solucionar problemas que pode estar acontecendo dentro da organização, através de um plano de ação.

5.1 PLANO DE AÇÃO (5W2H)

Automaticamente quando se lê plano de ação vem à mente a ideia de elaborar uma estratégia, e de fato é o que irá acontecer, através de perguntas como: o que, quando, onde, porque, como e quanto custa e com isso propor possíveis melhoras para organização.

Quadro 2 - 5W2H

O QUE?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?
atualização do plano de carreira.	Diretoria de Infraestrutura e TI	1/1/2021	Na intranet	Para melhorar as condições do funcionário traças metas e objetivos	Através de atualizações via sistema.	R$500,00
Desenvolver sistema com reconhecimento de atividades feitas	TI	1/1/2021	Na intranet	Para deixar colaborador mais motivado em seu trabalho	Através de um programa vinculado ao trabalho.	R$850,00
Aperfeiçoamento no fluxo de trabalho deixando mais funcional	Diretores	1/1/2021	Na intranet	Diminuir os “atrasos” corrente dessa burocracia e aumentar produtividade	Otimizando os processos de trabalho dentro da organização.	R$500,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na primeira ação, foi colocado atualização do plano de carreira, visto que a última atualização foi feita a mais 4 anos, uma solução é programar para que a cada período de 1 ano fosse feito uma revisão e uma possível implementação seja de novos objetivos além de alinhar com objetivos da organização e mantêm os colaboradores de uma certa forma mais motivado, dando a devida importância para o possível crescimento dentro do órgão público. Na segunda ação, que corresponde a falta de reconhecimento do trabalho exercido, poderia desenvolver um

sistema dentro da própria intranet, onde cada colaborador colocaria seu comprovante de atividades e com isso geraria um “ranking” através de pontos, onde essa pontuação ficaria em banco de dados e no final do mês demonstra-se desempenho de cada colaborador, e com isso proporcionar algum benefício para motivar cada um desempenharem as suas funções, que seria também possível à solução para outro ponto fraco, observado na pesquisa que está mencionado no quadro 1, independe dos meus esforços para obter sucesso ou promoção na organização. Na terceira ação, já no aperfeiçoamento do fluxo de trabalho, cada diretoria seria responsável por fazer a integração dos seus principais processos e como seriam desenvolvidos, para facilitar a realização entre os sistemas administrativos e com isso tornando menos burocrático e mais eficiente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho buscou responder ao objetivo geral do estudo: Aplicar uma pesquisa de clima organizacional no Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina - unidade administrativa.

Diante da pesquisa pode-se observar que, independente da organização, instituição ou empresa sempre pode haver melhorias e o no Tribunal de Justiça de Santa Catarina não é diferente. Foi muito importante, porque através do estudo e da pesquisa, foi possível atingir os objetivos específicos que foi, aplicação questionário, a tabular informações e por último propor soluções para os problemas encontrados na pesquisa. Com a pesquisa realizada e com os dados que foram extraídos identificou-se, os pontos fortes e pontos fracos, e através do plano de ação foi proposto soluções para possíveis problema dentro da organização que de alguma forma pode afetar o clima organizacional e ao ambiente de trabalho.

Obteve-se como principais pontos fortes a estabilidade financeira, bom relacionamento com os colegas, trabalho adequado para exercer minhas funções e respeito da cadeira hierárquica. Já nos pontos fracos falta do desenvolvimento de um plano de carreira, a falta do reconhecimento do trabalho, a indiferença nos esforços dentro da empresa para sucesso ou possível promoção, e por último o sistema burocrático como sendo ponto fraco em relação a execução de algumas atividades.

Referente a limitações, o fator pandêmico que passamos foi um ponto que deixou distante a interação com os colaboradores, o presencial faz toda diferença na hora da aplicação do questionário e a exploração de informações tornando mais limitado a pesquisa. Outra limitante é fato de ser uma empresa pública, deixando as propostas do plano de ação limitada.

As referências que foram pesquisadas e expostas no trabalho corresponderam às expectativas.

Como sugestões futuras para organização, elaborar ações de valorização dos funcionários durante o ano, além da contratação sistema integrado de gestão empresarial para melhorar e otimizar os departamentos informações.

Recomendações de estudos futuros a importância e prática do clima organizacional dentro das organizações governamentais. Valorizar o empenho do funcionário visto que muitas vezes o funcionário é demitido ou até mesmo troca de empenho por causa de seu comportamento dentro das empresas, hoje se fala muito das “Hard skills” que seria o poder intelectual do indivíduo mas esquece de outro, que corre lado a lado que é a “Soft skills” nesse

caso o comportamento, os valores que aquela pessoa obtém, e faz todo diferença dentro da organização. Nunca é demais valorizar e dar importância para o funcionário.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Diretoria-Geral administrativa.** Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/diretoria-geral-administrativa/. Acesso em 13 set. 2019.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Diretoria de cadastro e distribuição processual.** Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/diretoria-de-cadastro-e-distribuicao-processual/. Acesso em 18 jun. 2020.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Diretoria de documentação e informação.** Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/diretoria-de-documentacao-e-informacoes/. Acesso em 18 jun. 2020.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Diretoria de engenharia e arquitetura.** Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/diretoria-de-engenharia-e-arquitetura/. Acesso em 18 jun. 2020.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Diretoria de gestão de pessoas.** Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/diretoria-de-gestao-de-pessoas/. Acesso em 18 jun. 2020.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Diretoria de infraestrutura.** Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/diretoria-de-infraestrutura/diretoria-de-infraestrutura/Acesso em 18 jun. 2020.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Diretoria de material e patrimônio.** Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/diretoria-de-material-e-patrimonio /. Acesso em 18 jun. 2020.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Diretoria de orçamento e Finanças.** Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/web/orcamento-e-financas/diretoria-de-orcamento-e-financas/. Acesso em 13 set. 2019.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Diretoria de recursos e incidentes.** Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/diretoria-de-recursos-e-incidentes/. Acesso em 18 jun. 2020.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Diretoria de saúde.** Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/diretoria-de-saude/. Acesso em 18 jun. 2020.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Diretoria de tecnologia da informação.** Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/web/tecnologia-da-informacao/diretoria-de-tecnologia-da-informacao/. Acesso em 18 jun. 2020.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **História do Poder Judiciário de Santa Catarina.** Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/historia-do-pjsc/. Acesso em 13 set. 2019.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Missão e Visão.** Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/missao-e-visao/. Acesso em 13 set. 2019.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Organograma.** Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/organograma/. Acesso em 13 set. 2019.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Plano de carreira.** Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/20523/Lei+complementar+90+de+1993+-+Plano+de+carreira%2C+cargos+e+vencimentos+do+Poder+Judici%C3%A1rio/0bf95d3b-3bec-497e-8553-95e243b054e9/. Acesso em 20 nov. 2020.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Terceirizados.** Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/terceirizados/. Acesso em 13 set. 2019.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção,** São Paulo, v. 16, p.258-273, maio 2006. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06/. Acesso em 28 jun. 2020.

CHIAVENTATO, Adalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 8. Ed. Editora Manoela Ltda, 2016.

CHIAVENATO, Adalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENTATO, Adalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. Ed. Rio de janeiro: Editora Campus, 2008.

GERHARDT, Tatiana Engel; SOUZA, Aline Corrêa de; SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto; RAMOS, Ieda Cristina Alves; RIQUINHO, Deise Lisboa; SANTOS, Daniel Labernade dos; BUENO, André Luis Machado; In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA,Tolfo Denise (Org.) **Métodos de Pesquisa.** 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2008.

LACAVA, Eunice Kwasnicka. **Introdução À Administração**. 6. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

MATTAR, Fauze Najib**. Pesquisa de Marketing: Metodologia, planejamento, execução e análise**. 7. ed. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2014.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE BRASIL S.A., 2008.