

SUMÁRIO

1- Introdução.....	3
1.1- Objetivo geral	4
1.2- Objetivos específicos	5
1.3- Delimitação do estudo	5
1.4- Relevância	6
2- Referencial teórico	8
2.1- Gestão Pública e Gestão de pessoas.....	10
2.2- Motivação no Setor Público, um desafio na busca da eficiência.....	11
2.3- Ferramentas de gestão de pessoas.....	16
2.4- Clima Organizacional – Conceitos.....	16
2.5- Clima Organizacional – Modelos	21
2.5.1- O modelo de Litwin e Stringer	21
2.5.2- O modelo de Kolb.....	22
2.5.3- O modelo de Coda.....	23
2.5.4- O modelo de Rizzatti.....	25
2.6- Por que aplicar a pesquisa de Clima Organizacional?	28
3- O Clima Organizacional em instituições públicas.....	30
3.1- Conselho Nacional de Justiça e a Política Nacional de Gestão de Pessoas no Âmbito do Poder Judiciário.....	34
3.2- Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro	36
3.3- A DGLOG – Diretoria-Geral de Logística.....	37
4- Estudo de caso com aplicação de pesquisa de Clima Organizacional na DGLOG.....	39
4.1- Metodologia.....	40

4.2- Levantamento de dados	42
4.3- Análise e discussão de dados	45
5- Considerações finais.....	51
6- Referências Bibliográficas	53
7- Anexo.....	56
8- Apêndice	60

1. INTRODUÇÃO:

Seres humanos são movidos a motivações externa e interna. De acordo com Chiavenato (2004), o homem está continuamente engajado para satisfazer suas necessidades e manter o equilíbrio emocional, não só no âmbito físico como também no social. Esse é o caminho em busca da autorrealização; no ambiente de trabalho, não é diferente.

Ao ingressar em uma organização, a maioria das pessoas deseja mais do que apenas um salário — buscam também contribuir estrategicamente, visando aos melhores resultados, mas, acima de tudo, almejam a realização profissional e satisfação pessoal.

No entanto, assim como no campo pessoal, no ambiente de trabalho também existe uma série de fatores influenciadores que podem motivar ou desmotivar essa busca constante pela realização. Tais fatores podem afetar diretamente um importante item para qualquer instituição: o Clima Organizacional.

O Clima Organizacional é o estudo do grau de satisfação ou de insatisfação no trabalho, motivação e cultura organizacional. Sua origem advém da percepção dos funcionários dentro de determinada organização, refletindo o estado de espírito ou ânimo predominante naquele ambiente.

Atualmente, a forma mais usual de se avaliar o Clima Organizacional é através de pesquisa, que permite à instituição avaliar como seu ambiente de trabalho está influenciando a satisfação dos seus funcionários e as demais pessoas que com eles interagem.

A pesquisa de Clima Organizacional no serviço público ainda não é uma ferramenta amplamente adotada na maioria das instituições, porém já podemos identificar vários órgãos públicos que começaram a se preocupar com essa questão e que já reconheceram o real impacto da valorização do servidor público e sua satisfação com o trabalho. A política de qualidade de vida no trabalho já é um tema tratado dentro das instituições públicas como fator gerador de incremento de produtividade.

Além disso, a excelência, a transparência e a qualidade do serviço público estão sendo, cada vez mais, exigidas pela população. Especificamente, no que diz

respeito ao Poder Judiciário, são impostas metas e recomendações pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), referentes à eficiência do serviço público e à valorização de projetos no âmbito da gestão de pessoas, visando ao fortalecimento dos judiciários estaduais.

Diante desse cenário, podemos afirmar que é crescente a preocupação dos gestores nos órgãos públicos quanto à produtividade de seus subordinados. No entanto, por parte dos servidores, a imagem de desmotivação e insatisfação com o ambiente de trabalho ainda é o retrato comum. Grande parte da sociedade ainda os considera meros batedores de carimbo, agentes dificultadores e responsáveis por tamanha burocracia e procrastinação.

Por outro lado, as principais reclamações por parte dos servidores são: ausência de condições físicas no ambiente de trabalho, falta de reconhecimento e remuneração inadequada. A inexistência de projeto de progressão de carreira ou de valorização de seu trabalho gera equipes desmotivadas e pouco produtivas.

Considerar que um departamento de uma instituição é uma organização de pessoas, formadora de indivíduos capazes de produzir conhecimento e atitudes na busca da melhoria nas condições de vida da sociedade como um todo, é essencial para que o Poder Judiciário disponha de corpo funcional comprometido com seus objetivos e metas.

Concluimos, portanto, que a realização de pesquisa sobre o Clima Organizacional é de fundamental importância uma vez que a satisfação dos servidores no seu ambiente de trabalho impacta diretamente a qualidade dos serviços prestados.

1.1- OBJETIVO GERAL

O escopo basilar do presente trabalho é apresentar a ferramenta de gestão de pessoas de pesquisa de Clima Organizacional como instrumento e realizar estudo e caso na Diretoria-Geral de Logística do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

1.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diante do exposto, o presente trabalho tem os seguintes objetivos:

- 1) Elencar os conceitos e definições de Clima Organizacional;
- 2) Analisar a gestão do Clima Organizacional e sua importância no serviço público de modo geral;
- 3) Apresentar a pesquisa de Clima Organizacional como ferramenta ideal para levantamento de dados que possibilita o mapeamento das fragilidades e oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho;
- 4) Apresentar a Política Nacional de Gestão de Pessoas no Âmbito do Poder Judiciário instituída pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ;
- 5) Apresentar o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro e a Diretoria-Geral de Logística;
- 6) Apresentar como estudo de caso a aplicação de pesquisa de Clima Organizacional com os servidores da Diretoria-Geral de Logística.

1.3- DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo da gestão do Clima Organizacional pode ser realizado sob diversas perspectivas teóricas que consideram duas vertentes, seja em relação ao comportamento dos funcionários, seja em relação à satisfação do usuário.

Neste estudo, pretendemos dar ênfase à análise de Clima Organizacional relacionada aos servidores, à satisfação quanto ao ambiente de trabalho, levando em consideração os aspectos da teoria comportamental, que engloba as variáveis: liderança, motivação e comprometimento.

Ademais, prosseguindo na delimitação do estudo, ressaltamos que, dentre as inúmeras variáveis organizacionais, optou-se por tratar tão somente a motivação, com o objetivo de focar na atuação dos gestores das unidades organizacionais, e não única e exclusivamente da Administração Superior do TJRJ, sendo os gestores os elos entre o Presidente e as demais unidades.

Finalmente, a pesquisa restringiu-se ao que concerne ao Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, tratado, mais especificamente, quanto às informações

obtidas através da amostragem da pesquisa realizada com os servidores lotados na Diretoria Geral de Logística.

O estudo foi realizado no período de 1º a 31 de agosto de 2017; e, dos 159 (cento e cinquenta e nove) servidores lotados na DGLOG, somente 38 (trinta e oito) participaram voluntariamente da pesquisa.

Este trabalho adotou, como fundamentação teórica e documental para a pesquisa, o princípio da eficiência, previsto na Constituição Federal de 1988, para o serviço público, seguindo a norma ABNT NBR ISO 9001 e estudos (monografias, teses, livros e artigos) sobre a evolução dos modelos de gestão do Clima Organizacional no serviço público. Para entender a delimitação do tema no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, foram estudadas as Resoluções do CNJ que estabelecem metas para o Poder Judiciário

1.4- RELEVÂNCIA

A comemoração de 10 anos do início da Reforma do Judiciário e a questão da crise que permeia a Justiça brasileira não pode ser vista apenas a partir da atuação processual do magistrado, mas também do ponto de vista da gestão administrativa do Poder Judiciário como um todo ou de apenas um cartório, que passou a integrar o cotidiano da discussão popular como perspectiva de solução para o problema da ineficiência do nosso Judiciário.

Todo esse contexto demonstra a importância das organizações, de um modo geral, no processo de mudanças sociais e evolução dessa sociedade. As organizações, além de se constituírem em instrumentos de controle social, também assumem o papel de agentes da sua modernização. Nesse sentido, o Poder Judiciário, como instituição pública, tem a atribuição constitucional concedida de assegurar o estado de direito democrático.

Atualmente, a sociedade tem muito mais noção de seus direitos. Isso gerou um excesso de demandas nunca visto antes no Poder Judiciário, que, nesse cenário, passou a ser exigido pelos cidadãos que buscam ansiosamente a outorga de direitos outrora negados pelos anos de repressão. Por outro lado, apesar da sua autonomia

administrativa, consagrada na Constituição de 1988, o Poder Judiciário não estava preparado para receber a avalanche de demandas oriundas da ideia do acesso irrestrito à jurisdição.

Para ingresso na carreira, os magistrados e os servidores do Poder Judiciário são selecionados por concurso público, que se resume a uma prova objetiva. Esse critério de seleção não assegura ao Estado que os candidatos aprovados estejam aptos para a gestão do serviço administrativo. No entanto, é a eles que são entregues os serviços de gerência e apoio à prestação jurisdicional.

O magistrado e o servidor são selecionados de forma totalmente objetiva, em que aspectos gerenciais não são avaliados previamente. Ao assumirem suas funções, terão que desempenhá-las em um ambiente de trabalho desconhecido, ao lado de colegas, por vezes, desmotivados e que cultivam técnicas arcaicas na realização das tarefas diárias.

O resultado dessa conjuntura de fatores revela-se desastroso, pois o acúmulo de serviço em cartório, gerado a partir de rotinas burocráticas, contribui para a lentidão do sistema judicial, redundando em descrédito e falta de legitimidade do Poder Judiciário no desempenho de sua parte na missão constitucional, que visa contribuir para a construção de uma sociedade livre, justa e solidária.

Assim, podemos estabelecer uma relação entre a percepção das pessoas, sua motivação e satisfação, e a produtividade da unidade organizacional onde estão lotadas. Dessa forma, assumem que participar de uma organização pressupõe uma interação social que vise ao atendimento de necessidades de ambas as partes. E, também, que, em diferentes níveis e aspectos, a motivação é influenciada pela percepção da relação entre o que essa pessoa entrega para a organização e o que recebe em troca.

A expressão Clima Organizacional, apesar da metáfora derivada da meteorologia, cujo propósito é a compreensão da intrincada realidade que permeia o ambiente organizacional, constitui-se em poderosa ferramenta para estudo do comportamento humano, pois, assim como as pessoas respondem de forma diferente às condições atmosféricas (calor, frio, chuva, etc..), observa-se que os diversos

aspectos objetivos e subjetivos do ambiente de trabalho também são passíveis de respostas diferenciadas, enquanto sustentados em percepções pessoais:

“O Clima Organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, uma caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de Clima Organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização. Em resumo, Clima Organizacional é uma medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação, em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização em que atuam.” (Coda, 1998, p. 6)

O presente estudo também intenciona gerar uma contribuição empírica para a área, permitindo um aprofundamento do conhecimento do Poder Judiciário sob o aspecto de universo organizacional.

2- REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são apresentados entendimentos teóricos referentes a Clima Organizacional e seus aspectos mais relevantes, buscando relações entre o Clima Organizacional e a satisfação no ambiente de trabalho, com base nas produções literárias dos autores que serviram de fonte de consulta para o desenvolvimento deste trabalho.

Hoje em dia, a qualidade de vida no ambiente de trabalho é quesito de suma importância e de bastante complexidade; tal paradigma afeta tanto as empresas privadas quanto as instituições públicas. Em função disso, cresceu o interesse pelo estudo sobre o Clima Organizacional, pois, além de refletir a cultura institucional, também diz respeito a um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham nesse ambiente, e que acabam influenciando a motivação. (LITWIN e STRINGER, 1968)

Existe uma enorme variedade de definições elaboradas por autores estudiosos e pesquisadores, que buscam esclarecer o conceito de Clima Organizacional. O Clima Organizacional significa a atmosfera íntima de uma instituição

e abrange a relação dos itens que influenciam o ambiente e afetam direta ou indiretamente o comportamento das pessoas no trabalho.

De acordo com os estudos de Luz (2003, p. 12) “O Clima Organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Verifica-se que o clima é a imagem da corporação, conseqüentemente, ele interfere nos resultados. Isso se deve ao fato de que a qualidade está atrelada à predisposição daqueles que fazem parte do processo produtivo ou da prestação de serviço.

Segundo Laner (2004, p. 55), “O clima é um conceito psicológico que se refere às percepções molares desenvolvidas pelas pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho”. De acordo com essa afirmação, observa-se que o clima é algo mutável, pois baseia-se na forma como os membros visualizam e percebem a organização. Vale salientar que tal visão pode ser apresentada de maneira diferente entre os participantes, em função da particularidade e subjetividade de cada um.

Para os autores Payne e Mansfield (1973), o Clima Organizacional é como o elo conceitual entre o nível individual e o organizacional, de modo a expressar a coexistência ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e regulamentos formais.

O Clima Organizacional abrange fatores, tais como: a cultura organizacional, a forma como a instituição é percebida pelos seus membros, o grau de motivação, a produtividade e a satisfação dos indivíduos. As organizações apresentam características singulares de acordo com as crenças existentes, tipo de liderança, comprometimento dos colaboradores; enfim, uma variedade de elementos que constituem uma cultura organizacional distinta em cada organização.

Conforme o estudo desenvolvido por Souza (1978), o Clima Organizacional é o resultado da relação dos elementos pertencentes à cultura e do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização. O clima deriva do peso dos efeitos de cada um desses elementos (culturais, valores, políticas,

tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo). Souza (1978, p. 38) diz ainda “O clima é mais perceptível do que suas fontes causais”. Portanto, de acordo com esse pensamento, é mais difícil encontrar os causadores de determinados tipos de clima do que os efeitos do clima sobre os indivíduos.

2-1 - GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO DE PESSOAS

A eficiência na administração pública é um fim ao qual se remetem os esforços do gestor. Um órgão não se sustenta somente com máquinas — requer a atuação de pessoas. Ao lidar com pessoas, têm-se diversas nuances de comportamentos que refletem em suas atuações.

O gestor público é o responsável por fazer a máquina girar, a quem são atribuídos os acertos e desacertos de uma gestão, pois a ele compete a direção de seus subordinados. Com essa visão pragmática, é essencial que o administrador público esteja atento ao que ocorre na sua gestão, atendendo à finalidade pública; esta, por sua vez, deve estar pautada nos princípios constitucionais administrativos que perseguem a eficiência.

Para se obter uma administração pública eficiente, deve-se considerar que motivação do servidor público é relevante e, embora represente um desafio para o gestor, em razão de sua importância, deve ser considerada. Mesmo que o entrave para obter resultados positivos resida em servidores públicos que ocupam cargos efetivos, é dever do gestor suplantar esse obstáculo, pois o povo confiou-lhe a administração.

Muito já se caminhou em melhorias no setor, e a busca deve ser constante, pois, no mundo globalizado em que vivemos, exige-se que o gestor seja visionário, inovador, e que, na interdisciplinaridade das áreas, deve buscar amparo, fundindo-se, na necessidade, a Administração com a Psicologia, o público e o privado.

2.2- MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM DESAFIO NA BUSCA DA EFICIÊNCIA

Em uma administração pública eficiente, busca-se a satisfação dos destinatários do serviço público. Alguns fatores interferem negativamente, ocasionando insatisfação: a falta de motivação, o descompromisso, a falta de profissionalismo dos servidores. Da mesma forma, os interesses pessoais, colocados acima dos interesses institucionais, aparecem como o fator que mais gera insatisfação dos destinatários do serviço público, e, por sua vez, um desafio para o gestor. (CORDEIRO, 2012)

Motivar o servidor público não é tarefa fácil, mas é de fundamental importância, pois, mesmo que represente um grande desafio para as organizações, é por intermédio da motivação que ocorrem melhorias organizacionais nos processos internos, nos produtos, no envolvimento e comprometimento das pessoas.

As pessoas possuem interesses diversos, logo não se movem em direção a um mesmo objetivo, ou não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, tendo a motivação uma série de formas comportamentais. (BERGAMINI, 2006)

A motivação é elemento fundamental para que os servidores exerçam suas atividades em favor dos objetivos organizacionais, com o máximo desempenho, desvelo, com qualidade e ampliando o potencial da atuação grupal com comprometimento. A melhora contínua da gestão está sujeita ao desenvolvimento de uma cultura que leve em consideração o estilo de liderança, o estímulo à participação, a flexibilidade e a interação humana.

Explicitar a palavra motivação não é fácil; é estudada com mais afinco na Psicologia, porém a teoria administrativa fundamenta-se nesses estudos para criar condições de aplicabilidade dos seus conceitos na vida organizacional.

Para Chiavenato (2004), de modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (ambiente), ou também ser gerado internamente, nos processos mentais do indivíduo.

O comportamento humano é gerado por algo que o motiva e diz respeito à subjetividade do indivíduo. Suas ações são dirigidas por suas cognições, pelo que

pensa, acredita e prevê, e o porquê da sua ação é explicado pela motivação. A motivação ocorre por forças impulsionadoras. “Motivação significa motivo para a ação”. (MACEDO, 2007, p. 152)

Para Maslow (1996), motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. O impulso motivacional é distinto entre as pessoas; cada uma pode ter diferentes níveis de motivação, que podem variar no decurso do tempo.

As primeiras teorias foram formuladas na década de 1950. Atualmente são questionadas em termos de validade (Teoria da Hierarquia das Necessidades - Maslow, Teoria dos Dois Fatores - Herzberg e a Teoria X e Y- McGregor), e constituem o fundamento das teorias contemporâneas: Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC); Teoria de Necessidades Adquiridas; Teoria de Determinação de Metas; Teoria do Reforço; Teoria da Equidade; e Teoria da Expectativa. (VIEIRA *et al.*, 2011)

Em qualquer uma das teorias motivacionais, são três os conceitos básicos para se obterem altos desempenhos: 1. Conhecimento da motivação humana; 2. Capacitação das pessoas; 3. Oportunidades e desafios para que elas possam aplicar suas habilidades. (VICHY, 2005)

Quem lidera e trabalha em equipe tem subordinados; nesse caso, especificamente tratado, o gestor público deve estar atento a esse fator essencial para se obter um atendimento e prestação de serviço de qualidade que ascenda a administração pública à eficiência: incentivar seus subordinados a utilizar a conjunção das forças física e mental para o seu sucesso e o da administração.

É um campo desafiador, seja pela dificuldade de identificar os fatores que influenciam a motivação dos servidores, seja pelo não desenvolvimento de estratégias e programas que possam viabilizar a motivação, seja pelas próprias características do serviço público, que conta, no desempenho da máquina administrativa, com servidores que, na grande maioria do quadro funcional, não são escolhidos pelo gestor, ou seja, os servidores que têm cargos efetivos.

A maioria do pessoal que compõe o quadro funcional na administração pública é formado aleatoriamente, sem que o gestor tenha ingerência alguma; é admitido por concurso público, de acordo com o texto constitucional (CRFB/88 art. 37, II). Em alguns lugares, e dependendo do seu nível hierárquico, o gestor pode dispor de cargos de comissão, de livre nomeação e exoneração. Todavia, essas nomeações são limitadas e são a minoria do quadro funcional, pois a regra é que a investidura no cargo se dê por concurso público.

A extensão do regime estatutário para todos os servidores civis, que ampliou o número de servidores estáveis, não apenas encareceu muito os custos da máquina administrativa, como também levou muitos funcionários a não valorizar seus cargos, na medida em que a distinção entre eficiência e ineficiência perdeu a relevância. Como os incentivos positivos também são limitados, tendo em vista a dificuldade de estabelecer gratificações por desempenho, e o fato de a amplitude das carreiras (distância percentual entre a menor e a maior remuneração) ter sido drasticamente reduzida nos últimos tempos, na maioria dos casos não superando os 20%, os administradores públicos têm ainda mais dificuldades para motivar os servidores dos seus quadros de pessoal. (VIEIRA *et al.*, 2011, p. 9)

Como fator que embaraça os processos motivacionais, tem-se também que muitos optam por concursos públicos, sonhando com os fatores ambientais (carga horária, estabilidade e salário), ignorando o conteúdo do cargo, suas tarefas cotidianas, o que, realmente, motiva o servidor. Isso gera armadilha motivacional, com indivíduos não satisfeitos com o trabalho e não insatisfeitos com os benefícios, de forma concomitante, em uma destruidora dicotomia. (BRAGA, 2012)

A motivação do servidor público não encontra amparo normativo; a legislação brasileira reflete a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do Estado. A legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, principalmente por seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor. (OSBORDE e GAEBLER, 1994)

Dois exemplos imediatos desse quadro podem ser facilmente identificados: a aplicação indiscriminada da estabilidade para os servidores públicos civis submetidos a regime de cargo público e os critérios rígidos de seleção através de concurso público

que impedem o recrutamento direto no mercado, em detrimento do estímulo à competência. Ao tornar impossível demitir funcionários de baixa produtividade, o governo proporciona estabilidade aos medíocres, desestimulando os servidores cumpridores de seus deveres que não veem seu esforço reconhecido (SCELSA e COSTA, 1991).

Nesse cenário de administração pública, onde é mais difícil motivar e manter os servidores públicos estimulados e com alta produtividade, em razão da própria especificidade e critérios de ingresso e permanência no serviço público, buscam-se modelos que apresentam resultados, como ideias extraídas do setor privado. Enquanto, no setor privado, objetiva-se a qualidade total para satisfação do cliente, na administração pública, busca-se a satisfação do cidadão, qualificando a gestão por intermédio de seus servidores.

No desempenho de sua função, o gestor público vem sendo pressionado pela comparação com o setor privado no que se refere à qualidade e resultados eficazes dos serviços prestados, surgindo inovadoras e boas práticas de gestão. Nesse sentido, colhe-se a exemplificação de Paiva (2011, p. 1), em modelo adotado em Minas Gerais.

O sucesso de Minas Gerais foi trazer para o governo princípios e práticas da gestão privada, sem perder de vista as especificidades da administração pública. O primeiro elemento de inovação na gestão pública mineira é o compromisso com resultados. O instrumento para isso é o planejamento estratégico com definição clara dos objetivos, escolha dos projetos estruturadores, definição de metas quantitativas, acompanhamento, avaliação e cobrança. O principal desafio na administração pública com essa ferramenta é como implementar um modelo de *balanced scorecard* em ambiente de equidade: estabilidade no emprego e isonomia salarial. A estratégia exige o reconhecimento por meio de recompensa por desempenho.

O modelo adotado e que, por sua vez, alcançou êxito contou com uma estratégia de motivação para se obterem resultados, reconhecimento por meio de recompensa por desempenho para o servidor público. Contou com uma gestão inovadora, com compromisso por resultados, mantendo as especificidades da administração pública, com inserção de práticas da gestão privada. “É inimaginável

fazer mais e melhor sem mudar as práticas e os processos da administração” (PAIVA, 2011, p. 1).

Ainda que circundado de desafios, mas na percepção de que algumas mudanças já trouxeram resultados positivos, mudar as práticas e os processos da administração é precípuo para se alcançar a eficiência da administração. Refletindo sobre a questão dos princípios basilares contidos na CRFB/88, evidenciando os deveres do administrador público de prestar contas e o dever de pautar seus serviços com eficiência (CARVALHO, 2010), tem-se que o dever de eficiência é uma constante necessidade de tornar cada vez melhores as funções públicas, com mais qualidade e obtenção de resultados.

Atendendo às necessidades e bem-estar dos grupos sociais, com atendimento padrão e de qualidade, atingindo uma administração eficiente, os administradores públicos reagem, perante as normas legislativas, mantendo a supremacia do Estado.

A peculiaridade do serviço público, em especial no cenário brasileiro, apresenta dificuldades para se trabalhar a pedra de toque: a motivação. Ainda assim, gestores ousados e visionários têm mostrado preocupação, colhendo frutos de excelência, pois percebem que a motivação é um fator essencial para a tão desejada eficiência do serviço público, e não pode ser desconsiderada (BRAGA, 2012).

O gestor público que anseia por uma administração pública pautada nos princípios constitucionais e por metas e resultados positivos alcançados, na busca constante pela eficiência do serviço público, deve considerar a motivação como fator essencial. A administração pública eficiente é dever do gestor e direito do cidadão, e deve ser perseguida.

2.3- FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS

O papel da área de gestão de pessoas no setor público deve ser facilitar o desenvolvimento de competências individuais, provendo a equipe de capacitações e treinamentos específicos, além de criar mecanismos de monitoramento das entregas de cada servidor, através de indicadores de desempenho, sempre com foco no interesse público.

As principais ferramentas de gestão de pessoas são: a Avaliação de Desempenho, o Feedback, a Pesquisa de Clima e os Programas de Treinamento.

A utilização dessas ferramentas é fundamental para que o gestor possa obter subsídios a fim de traçar a estratégia que o leve a atingir os objetivos principais da área, extraindo o melhor de sua equipe e evitando ou diminuindo os fatores que desmotivam sua equipe.

As instituições públicas que atuam com uma orientação mais gerencial e menos burocrática, visando cumprir os princípios da eficiência e da eficácia, têm adotado ferramentas de gestão que, antes, eram utilizadas somente em instituições privadas, como as avaliações de desempenho, a definição de indicadores e metas e a previsão de recompensas vinculadas ao alcance das metas.

Essa mudança na forma de gerir tem impacto nas atitudes e no comportamento dos servidores públicos, que, antes da mudança, estavam acostumados a uma forma mais burocrática de gestão, que dava menos ênfase à produtividade e ao cumprimento de metas, instrumentos formais para Avaliação de Desempenho de seus servidores.

2.4- CLIMA ORGANIZACIONAL – CONCEITOS

Os estudos sobre Clima Organizacional surgiram nos Estados Unidos, aproximadamente na década de 60, através dos trabalhos de Forehand & Gilmer (1964) sobre variações ambientais e comportamento organizacional. Tais estudos tratam de problemas de conceituação e mensuração do Clima Organizacional, comparando-os com estudos sobre comportamento individual realizados em Psicologia. Posteriormente, Litwin & Stinger (1968) realizaram experiências em laboratórios de estudo, idealizando três diferentes companhias, de maneira que os dirigentes de cada uma delas atuassem de acordo com as seguintes necessidades sociais básicas: realização, afiliação e poder. Os resultados demonstraram que cada uma das

organizações apresentou diferenças em termos de satisfação e desempenho com três situações bem distintas, o que levou à conclusão de que o Clima Organizacional pode ser criado de diferentes formas.

No Brasil, o estudo de Clima Organizacional teve início, segundo Oliveira (1990), na década de 70, com o trabalho de Saldanha, intitulado “Atmosfera Organizacional”, o qual alertou para a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos nas organizações, do papel do psicólogo organizacional. Ressaltou também a importância de estratégias que possibilitem uma sadia atmosfera organizacional para uma instituição que objetive promover seu desenvolvimento organizacional. Posteriormente, Souza (1978) realizou estudos comparativos de Clima Organizacional entre uma empresa privada, um órgão público e uma universidade.

O estudo teve como objetivos demonstrar a utilidade da “escala Kolb” no diagnóstico do clima e relatar algumas aplicações feitas à realidade brasileira; mais recentemente, o estudo de clima nas organizações tem sido negligenciado. Existem algumas razões para isso. Em primeiro lugar, o fato de o assunto não ser de pesquisa fácil, tanto pela complexidade quanto pelas organizações nem sempre dispostas a expor seus procedimentos internos; segundo, porque, na área comportamental, o próprio hábito de pesquisa científica ainda é incipiente no Brasil. Em geral, é um processo que demanda disponibilidade de tempo e de recursos que, por sua vez, nem sempre se acham disponíveis para o pesquisador. Apesar dessa negligência, o assunto é de importância e deve ser estudado, já que os clientes se deixam influenciar pelo clima percebido na organização (SOUZA, 1980).

Por se tratar de um conceito importante e abrangente, o Clima Organizacional consegue resumir num pequeno grupo de dimensões para caracterizar as numerosas percepções das pessoas sobre os grupos e equipes em que trabalham, bem como para descrever sistemas sociais, tais como famílias, clubes, instituições privadas e públicas.

O estudo de clima é um excelente instrumento de *feedback* e de intervenção organizacional; traz contribuições valiosas para o conhecimento e o manejo do

funcionamento das organizações. Sua extensão, entretanto, não está firmemente estabelecida entre a variedade de conceitos usados em pesquisa organizacional. Sob essa ótica, vários estudos têm sido feitos, abordando o conceito e a natureza do Clima Organizacional. Hall (1984), por exemplo, caracteriza o tema como sendo representado pelos conceitos que os indivíduos partilham a respeito do lugar onde trabalham. Como conceitos, as percepções de clima são abstrações significativas de conjuntos de indícios baseados nos acontecimentos, condições, práticas e procedimentos que ocorrem e caracterizam a vida diária de uma organização. Waters *et al.* (1974) definem clima como um conjunto de atributos específicos que caracteriza uma organização e que reflete como seus membros agem nos respectivos ambientes.

O termo Clima Organizacional refere-se especificamente às propriedades motivadoras do ambiente organizacional, isto é, àqueles aspectos que levam a despertar diferentes tipos de motivação. Além dos estudos que atribuem importância aos fatores pessoais na percepção do Clima Organizacional, há um grande conjunto de trabalhos que destacam o clima como determinado por fatores organizacionais, ao mesmo tempo em que é determinante dos resultados esperados pela organização.

Payne e Mansfield (1973) entendem o Clima Organizacional como o elo conceitual entre o nível individual e o nível organizacional no sentido de expressar a compatibilidade ou as congruências das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais. Da mesma forma, Litwin & Stinger (1968) definem clima como sendo a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida pelos membros organizacionais e que influencia seus comportamentos.

Por outro lado, Gibson *et al.* (1981) procuram mostrar que as organizações não diferem apenas em estrutura e processos, mas, igualmente, nas atitudes e comportamento de seu pessoal. Os autores procuram descrever de que forma os vários elementos organizacionais — estilos de liderança, estrutura, ambiente, processos, comportamento administrativo e outros — interagem para produzir aquilo que se tem tornado conhecido como Clima Organizacional. Nesse sentido, Souza (1983) comenta que o estudo de clima é constituído fundamentalmente por percepções acerca de

propriedades objetivas do ambiente, como estrutura e processos que produzem efeitos sobre o desempenho institucional e a satisfação no trabalho dos membros organizacionais.

Da mesma forma, Litwin & Stinger (1968) veem o Clima Organizacional como um conjunto de propriedades psicológicas mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e que trabalham nesse ambiente. Em Colossi (1991), constata-se que, no estudo de Clima Organizacional, captam-se as percepções dos empregados sobre a organização e seu ambiente de trabalho. Assim sendo, revela tanto o que eles pensam quanto suas reações a respeito de atributos específicos ou características da organização que refletem seus valores e atitudes organizacionais. No entanto, é importante destacar que, para o autor, os empregados, individualmente considerados, nem sempre compartilham da mesma opinião ou percepção sobre a organização e seus atributos.

Na realidade, a análise de clima não se atém às percepções individualizadas dos empregados — está mais preocupada em apurar o conjunto das percepções da coletividade em geral. Idêntico raciocínio havia sido já manifestado por Campbell *et al.* (1970), ao definirem o conceito de clima como sendo um conjunto de atributos específicos de uma organização em particular que podem ser induzidos da forma pela qual a organização lida com seus membros e seu ambiente. Para cada indivíduo dentro da organização, o clima assume a forma de um conjunto de atitudes e expectativas que descrevem a organização em termos tanto de características estatísticas, tal como o grau de autonomia, como de variáveis comportamentais de resultado ou eventos de saída.

Assim, para esses autores, Clima Organizacional deve ser definido operacionalmente como a soma das percepções dos indivíduos que trabalham na organização. Desse modo, as impressões gerais ou as percepções dos empregados sobre a organização e seu ambiente de trabalho também podem ser consideradas como o grau em que as regras são impostas pelo componente administrativo, ou a extensão em que as pessoas são tratadas como “seres humanos”, e não como parte de uma máquina (CHAMPION, 1979). Numa abordagem mais compreensível para o

entendimento do tema, Xavier (1973) utiliza o termo Clima Organizacional como sinônimo de “meio ambiente psicológico da organização”, “atmosfera de trabalho” e “personalidades individuais”. Embora afirme que medidas de Clima Organizacional são, até certo ponto, medidas de personalidades individuais, menciona a existência de outros fatores, tais como: competição, mudanças tecnológicas, ambiente físico, normas internas, benefícios, variáveis econômicas.

Por seu turno, Schein (1982) entende que o Clima Organizacional contribui para moldar o comportamento dos indivíduos, através de procedimentos administrativos, participação nas decisões políticas e administrativas, recompensa e incentivos.

Para Stoner (1995, p. 74), o conceito de Clima Organizacional envolve um quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação, pois “modo significativo nos fatores motivacionais dos servidores da organização o Clima Organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e b) influencia o seu comportamento”. Não obstante haver certa similaridade e convergência entre as várias definições de clima propostas anteriormente, o modelo de estudo de Clima Organizacional pode ser elaborado num conjunto de fatores organizacionais ou de categorias de análise de clima.

Nos conceitos de clima acima citados, percebe-se que, frequentemente, o clima é deduzido das impressões subjetivas que os funcionários têm do ambiente. O certo é que não podemos esperar de todas as pessoas a mesma forma de pensar a respeito da qualidade de vida no ambiente organizacional — motivo pelo qual, para umas, ele pode ser adequado, enquanto, para outras, pode não ser. Por essa razão, é possível sugerir que a disfunção nem sempre deve ser do ponto de vista organizacional, mas sim de cada indivíduo.

Por outro lado, o clima significa o conjunto das impressões pessoais geradas em uma situação, e é um fenômeno coletivo, resultante e característico de um grupo de pessoas e um conceito que engloba tanto os fatos humanos e materiais como os

abstratos, resultantes do convívio humano institucional e da cultura presente na instituição.

A natureza global do clima sugere, portanto, que o conceito seja multidimensional; por isso, é fundamental estudar os fatores organizacionais num contexto de informações disponíveis na organização (SOUZA, 1983).

2.5- CLIMA ORGANIZACIONAL – Modelos

Segundo Rizzatti (2002), para a realização de estudos sobre Clima Organizacional, o pesquisador dispõe de duas alternativas básicas. Na primeira, ele adota um conjunto específico de fatores ou categorias já conhecidos e consagrados na literatura; na segunda, elabora o seu próprio modelo.

A seguir, apresentamos alguns dos principais modelos desenvolvidos para o estudo do Clima Organizacional, os quais propõem diferentes componentes, fatores e/ou variáveis para diagnosticá-lo.

2.5.1 – O MODELO DE LITWIN & STRINGER

O modelo desenvolvido por Litwin & Stringer (1968), para estudos simulados em laboratório sobre Clima Organizacional, contemplava seis dimensões, descritas a seguir.

1) **Estrutura:** refere-se aos sentimentos dos trabalhadores em relação às restrições em suas situações de trabalho, por exemplo, se existem muitas regras, regulamentos, procedimentos etc.

2) **Responsabilidade:** o sentimento de ser seu próprio chefe; não existir dupla verificação em suas decisões.

3) **Riscos:** o senso de arriscar e de existirem desafios no cargo, bem como nas situações de trabalho.

4) **Recompensas:** o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; a ênfase nas recompensas *versus* as críticas e as punições.

5) **Calor e apoio:** o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização.

6) **Conflito:** o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos; a ênfase calcada sobre diferenças aqui e agora. Esse modelo foi utilizado em pesquisa realizada por Litwin,^b em 1971, para avaliar a influência do Clima Organizacional e os estilos de liderança na motivação e comportamento dos indivíduos no trabalho.

2.5.2 – O MODELO DE KOLB *ET AL.*

A partir das dimensões propostas por Litwin & Stringer para o estudo do Clima Organizacional e dos motivos sociais básicos de McClelland, Kolb *et al.* desenvolveram, em 1971, um novo modelo visando identificar e analisar o Clima Organizacional. O modelo proposto por Kolb *et al.* abrange sete dimensões, a seguir descritas.

- a) **Conformismo:** o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem se ajustar, ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.
- b) **Responsabilidade:** dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem ter de verificar, com os superiores, cada etapa.
- c) **Padrões:** a ênfase que a organização dá à qualidade do desempenho e à produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem os objetivos estimulantes criados por ela, e comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos.
- d) **Recompensas:** o grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por um bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado.
- e) **Clareza organizacional:** refere-se ao sentimento, entre os membros da organização, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos são claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.

- f) **Calor e apoio:** busca identificar o sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo; é o sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.
- g) **Liderança:** identifica a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la, e são recompensados por uma liderança bem-sucedida. A liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas (KOLB *et al.*, 1986).

2.5.3 – O MODELO DE CODA

Com base na experiência adquirida durante a realização de um estudo sobre os principais fatores que influenciam no Clima Organizacional junto a cinco organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado ao longo de dois anos, Coda (1997) identificou a presença de dez fatores comuns:

- a) **liderança:** descreve o encorajamento pelo chefe para o desenvolvimento e crescimento profissional; grau de *feedback* oferecido pelo chefe aos subordinados sobre assuntos que afetam o trabalho, na área; discussão sobre os resultados de desempenho individuais, tendo em vista melhor orientação no trabalho;
- b) **compensação:** descreve o equilíbrio das diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa; amplitude do programa de benefícios; pagamento acima do mercado para os melhores profissionais à disposição da empresa; concessão de aumentos por desempenho e realização de metas;
- c) **maturidade empresarial:** retrata o grau de fornecimento de informações à comunidade sobre as atividades e objetivos da organização; compreensão adequada, pelos membros da organização, em relação às pressões exercidas pelo mercado, concorrentes e expectativas dos clientes; real consideração das pessoas, como o maior

patrimônio, e comportamento compatível com essa crença; valorização de elevados padrões de desempenho;

- d) **colaboração entre áreas funcionais:** existência de respeito e integração entre as diferentes áreas funcionais; estreita colaboração entre os departamentos, para atingir os objetivos da empresa;
- e) **valorização profissional:** estímulo à formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades oferecidas de crescimento e avanço profissional; atendimento às aspirações e às expectativas de progresso; qualidade do desempenho apresentado como critério de maior ponderação nas promoções; prioridade do recrutamento interno para posições de chefia;
- f) **identificação com a empresa:** motivação da equipe e busca de objetivos mútuos; sentimento de pertencer a “uma grande família”; confiança recebida, compatibilidade da filosofia administrativa ao porte da empresa;
- g) **processo de comunicação:** decisões anunciadas prontamente; adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades; instrumento facilitador da integração da empresa; clareza e compreensibilidade das informações transmitidas;
- h) **sentido do trabalho:** importância atribuída ao que acontece com a organização; utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional; firmeza nas ações por parte da alta direção e empreendimento dessas até o final.
- i) **política global de recursos humanos:** importância atribuída à área de Recursos Humanos (RH) diante das demais áreas funcionais existentes; apoio fornecido pelas políticas 71 de RH ao desenvolvimento do trabalho; disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões;
- j) **acesso:** continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho, até o final da carreira.

2.5.4- O MODELO DE RIZZATTI

Rizzatti (2002), em sua tese de doutorado intitulada “Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras”, propôs um modelo composto por 12 categorias, que se desdobram em 33 componentes, com seus respectivos indicadores para a análise do clima em universidades.

Segundo o autor, essas categorias foram estabelecidas a partir de uma pesquisa prévia na literatura especializada sobre o assunto e com base nos modelos estabelecidos por Colossi (1991) e Rizzatti (1995), em sua dissertação de mestrado, bem como de outros modelos utilizados tanto em empresas públicas como privadas e outras instituições de ensino superior.

A partir dessas informações, Rizzatti desenvolveu um modelo para o estudo de Clima Organizacional em universidades. A pesquisa de campo para validar o instrumento, ou seja, para verificar a adequabilidade das categorias identificadas por ele, foi realizada em três universidades do Sul do País: Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal de Santa Maria e Universidade Federal do Paraná.

De acordo com o autor (2002), a análise dos dados da pesquisa permitiu compatibilizar a proposta inicial do pesquisador com a percepção dos pesquisados, ratificando a importância e a adequabilidade dos componentes identificados para a constituição das categorias de análise do Clima Organizacional nas universidades federais.

A seguir, apresentar-se-ão as categorias que compõem o modelo.

- a) **Imagem Institucional:** de acordo com Rizzatti (2002, p. 160), “imagem representa a combinação de um conjunto, mais ou menos abrangente, de percepções e sentimentos sobre as diferentes variáveis que compõem a organização junto às pessoas”. Essa categoria é constituída pelos seguintes componentes: satisfação dos usuários, sentimento de identidade e prestígio obtido.
- b) **Política de Recursos Humanos:** refere-se à maneira ou forma com que a instituição pretende lidar com seus membros e, por intermédio deles, alcançar os objetivos individuais e institucionais. A categoria política de recursos humanos é constituída pelos seguintes componentes: políticas governamentais, políticas institucionais e ações sindicais.

- c) **Sistema de Assistência e Benefícios:** trata-se de um conjunto de benefícios cujo objetivo é manter uma força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade, enquanto os incentivos são pagamentos feitos pela organização a seus participantes, tendo em troca o comprometimento, a dedicação e o esforço funcional. Os componentes desta categoria são: plano de recursos humanos, benefícios legais e benefícios assistenciais.
- d) **Estrutura Organizacional:** esta categoria visa identificar o modo como as atividades da instituição são divididas, organizadas e coordenadas, onde o poder é exercido, onde são tomadas decisões e onde são executadas as atividades da organização. São componentes da categoria: tamanho da instituição, complexidade da instituição e tecnologia da instituição.
- e) **Organização e Condições de Trabalho:** nesta categoria, objetiva-se identificar se o ambiente de trabalho é adequado: nos aspectos físicos e de organização no trabalho, na perspectiva de que os servidores apresentem melhor desempenho em suas atividades funcionais. Esta categoria é constituída pelos componentes: condições ergonômicas e coordenação das atividades.
- f) **Relacionamento Interpessoal:** refere-se à maneira como se processa a interação entre as pessoas dentro da organização e ao relacionamento existente entre os diversos segmentos que compõem a comunidade universitária. São componentes da categoria: relacionamento e cooperação existentes e consideração humana.
- g) **Comportamento das Chefias:** verifica a percepção dos servidores em relação à forma como os ocupantes de cargos de chefia desempenham suas funções, bem como o seu estilo de comando em relação aos seus subordinados. Esta categoria é constituída pelos seguintes componentes: honestidade e credibilidade, conhecimento das atividades e estilo de liderança.
- h) **Satisfação Pessoal:** refere-se à satisfação dos servidores em relação ao tipo de trabalho que realizam, à motivação para executá-lo e às expectativas quanto ao reconhecimento que a organização lhe

retribui, com relação às tarefas e ao relacionamento com os colegas e os usuários. São componentes desta categoria: satisfação no trabalho, motivação no trabalho e reconhecimento proporcionado.

- i) **Planejamento Institucional:** segundo Rizzatti (2002, p. 236), “planejamento institucional é o processo pelo qual são estabelecidos os elos entre os meios e fins de uma organização”. Fazem parte desta categoria os componentes: informação, comprometimento e participação.
- j) **Processo Decisório:** refere-se aos mecanismos por meio dos quais são escolhidas algumas dentre as diversas alternativas de conduta nos diferentes processos organizacionais, resultando em maior racionalidade e em orientação das ações da organização. Constituem esta categoria os seguintes componentes: delegação, comunicação e conflito de interesses.
- k) **Autonomia Universitária:** para Rizzatti (2002, p. 252), “autonomia universitária significa que uma determinada instituição universitária detém a posse e os subsídios necessários para atingir seus princípios e finalidades”. Os componentes política do governo e estratégia da instituição fazem parte desta categoria.
- l) **Avaliação Institucional:** refere-se aos instrumentos de gestão necessários para se mensurarem os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância. São componentes desta categoria: controle da qualidade dos serviços e cultura organizacional.

2.6- POR QUE APLICAR A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL?

A pesquisa de Clima Organizacional é uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para, assim, atacar efetivamente os principais focos de problemas, melhorando o ambiente de trabalho.

A importância dessa ferramenta justifica-se por criar um canal de comunicação com os servidores e mapear pontos negativos e positivos que impactam o ambiente de trabalho. Além disso, a instituição tem a oportunidade de elevar, consideravelmente, o índice de motivação nos servidores, aumentar-lhes o sentimento de pertencimento e a sensação de que são importantes, uma vez que estão sendo ouvidos.

Pesquisas indicam que pessoas com baixos índices de motivação utilizam somente 8% de sua capacidade de produção. Por outro lado, em setores/áreas/empresas onde encontramos pessoas motivadas, esse mesmo índice pode chegar a 60%.

É importante que a pesquisa de Clima Organizacional aborde questões de diferentes variáveis organizacionais, exemplificadas a seguir.

1) **O trabalho em si:** com base nesta variável, procura-se conhecer a percepção e a atitude das pessoas em relação ao trabalho, ao horário, à distribuição, à suficiência de pessoal etc.

2) **Integração setorial e interpessoal:** avalia o grau de cooperação e relacionamento existente entre as pessoas e os diversos departamentos da empresa.

3) **Salário:** analisa a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos salários pagos por outras empresas.

4) **Estilo gerencial:** aponta o grau de satisfação dos funcionários com sua chefia imediata, analisando a gestão em termos de competência, *feedback*, organização, relacionamento etc.

5) **Comunicação:** busca o conhecimento que as pessoas têm sobre os fatos relevantes da empresa, seus canais de comunicação etc.

6) **Desenvolvimento profissional:** avalia as oportunidades de treinamento e as possibilidades de promoções e carreira que a empresa oferece.

7) **Imagem da empresa:** procura conhecer o sentimento das pessoas em relação à empresa.

8) **Processo decisório:** esta variável revela uma faceta da supervisão, relativa à centralização ou descentralização de suas decisões.

9) **Benefícios:** apura o grau de satisfação com relação aos diferentes benefícios oferecidos pela empresa.

10) **Condições físicas do trabalho:** verifica a qualidade das condições físicas de trabalho, as condições de conforto, instalações em geral, riscos de acidentes de trabalho e doenças profissionais.

11) **Trabalho em equipe:** mede algumas formas de participação na gestão da empresa.

12) **Orientação para resultados:** verifica até que ponto a empresa estimula ou exige que os funcionários se responsabilizem efetivamente pela consecução de resultados.

Para que a ferramenta de gestão seja bem aplicada, algumas fases do processo da pesquisa de Clima Organizacional devem ser observadas:

- Elaboração do formulário;
- Comunicação;
- Aplicação da pesquisa;
- Apuração dos dados;
- Relatórios;
- Plano de ação.

As principais contribuições que podem ser obtidas por meio da pesquisa de Clima Organizacional são as seguintes:

- otimizar a comunicação;
- promover o crescimento e o desenvolvimento das pessoas;
- integrar os diversos processos e áreas funcionais;
- alinhar a cultura com as ações efetivas da instituição;
- identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes;
- aumentar a produtividade;
- diminuir o índice de rotatividade;

- criar um ambiente de trabalho seguro;
- transformar o ambiente de trabalho de forma que os objetivos sejam atingidos com pessoas que dão o melhor de si e que trabalham em equipe num ambiente de confiança.

3 - O CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

As instituições públicas, de acordo com Rodriguez (1983), abarcam uma gama de características que as distinguem das demais organizações. São organizações que apresentam características burocráticas, possuem cargos definidos que seguem a hierarquia proposta no seu organograma institucional, sendo o trabalho realizado de forma sistemática; além disso, são organizadas por normas e regulamentos internos.

Nos órgãos públicos, ocorre a frequente alteração política da gestão, mudanças radicais de tipo de liderança, com a descontinuidade das diretrizes; ademais, o sistema burocrático, o plano de cargos e salários, entre outras variáveis, podem influenciar no desempenho dos colaboradores.

Nessa mesma esteira, os estudos de Carbone (2000) afirmam que, no setor público, a legislação, a burocracia e os diversos interesses políticos prejudicam a plena atuação da gestão de pessoas. Essas organizações não só se diferem em estrutura e processos como também em atitudes e comportamentos de seu pessoal. São as pessoas que respondem pela interação e interdependência das variáveis: processo, estrutura, tecnologia e ambiente das organizações.

Por outro lado, podemos afirmar ainda que a cultura organizacional também é um fator que influencia diretamente no comportamento dos servidores, afetando de forma substancial o ambiente de trabalho, possibilitando a criação de resistência a inovações e desestimulando a produtividade.

O setor público detém certas características essenciais à compreensão do comportamento dos indivíduos e, conseqüentemente, do clima da instituição. Essas particularidades das organizações públicas afetam o comportamento dos funcionários

— frequentemente, pode-se perceber grande resistência na adaptação a mudanças, sentimentos de desestímulo, de estabilidade, que, aliados à isonomia salarial e à falta de preocupação com os resultados, são algumas das características da maioria das organizações públicas (SARAIVA, 2002).

Rizzatti (2002) afirma que, nas instituições públicas, de modo geral, são desenvolvidos poucos estudos na área de gestão de Recursos Humanos, resultando na falta de políticas internas e externas adequadas aos interesses sociais. Assim, uma gestão do Clima Organizacional possibilitaria aos líderes identificar e atacar os focos de problema, possibilitando a melhoria do ambiente, satisfação, elevação na qualidade de vida e maior comprometimento dos colaboradores. Assim como em qualquer organização, nas instituições públicas, são as pessoas que fazem a diferença. A qualidade dessas organizações passa pela qualidade das pessoas que as constituem e das quais dependem seu sucesso ou fracasso. Dessa forma, é imprescindível investir no capital humano, proporcionando um ambiente flexível e um clima participativo (MEZOMO, 1994).

Ainda são poucas as instituições públicas que investem em contratação de empresas para a aplicação de pesquisa de Clima Organizacional no Brasil; especialmente no âmbito do Poder Judiciário, pode-se dizer que são a minoria.

Alguns tribunais passaram a aderir a essa ferramenta após recomendação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) — que foi pioneiro, em 2010, ao aplicar a pesquisa em âmbito nacional, consultando magistrados e usuários do Brasil inteiro, a respeito da qualidade de seus serviços, especialmente o que interessa a este trabalho: pesquisando internamente seus servidores sobre o que sentem em seu ambiente de trabalho.

O questionário utilizado pelo CNJ para avaliação da qualidade de vida no ambiente de trabalho foi o parâmetro usado no estudo de caso de aplicação de pesquisa de Clima Organizacional na Diretoria-Geral de Logística do TJRJ.

Além disso, a título de exemplo, também podemos citar: o Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro – TRERJ, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina – TJSC,

o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios – TJDFT, o Tribunal de Justiça de Rondônia – TJRO, o Tribunal de Justiça do Ceará – TJCE e o Tribunal de Justiça do Piauí – TJPI como órgãos públicos que recentemente aplicaram a pesquisa de Clima Organizacional.

O **Tribunal de Justiça de Santa Catarina** instituiu o Programa de Melhoria do Clima Organizacional, cujo objetivo é verificar o grau de satisfação dos colaboradores com relação à instituição, à equipe de trabalho e às chefias; identificar as causas de possíveis insatisfações e, com base nas informações coletadas, implementar, em conjunto com os colaboradores, ações que propiciem condições para maior satisfação no trabalho. O Programa é dividido em duas etapas: **1ª etapa:** Aplicação de questionário virtual para a coleta de informações; **2ª etapa:** Reunião com chefias e colaboradores, para apresentação dos resultados e definição de ações, prazos e responsáveis, visando à melhoria do ambiente de trabalho.

Por sua vez, o **Tribunal de Justiça do Piauí** iniciou, no dia 22 de junho de 2017, a pesquisa sobre o ambiente de trabalho sentido pelos servidores da instituição e uma de satisfação que foi direcionada ao cidadão que utiliza os serviços da Justiça. A pesquisa de Clima Organizacional realizada pelo TJPI foi toda *online*, e as respostas foram emitidas pela Internet. O levantamento foi realizado, de forma virtual e presencial, pela empresa Megaquality Consultoria.

No caso do **Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia – TJRO**, a Pesquisa de Clima Organizacional foi realizada em 2014 e avaliou servidores e magistrados. O TJRO utilizou a ferramenta de gestão pessoas para diagnosticar o nível de satisfação desses públicos em relação ao Tribunal de Justiça, com vistas à coleta de dados para balizar ações voltadas aos Recursos Humanos da instituição. A meta era criar uma base de informações que pudesse identificar e compreender os aspectos positivos e negativos no Clima Organizacional, além de orientar a definição de planos de ações para a melhoria do Clima Organizacional.

Outro exemplo a ser citado é o **Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios – TJDFT**, que instituiu, em 2013, por meio da Portaria Conjunta 62, de 2013, o Programa de Gestão do Clima Organizacional com o objetivo de promover ações de melhoria do clima da instituição, voltadas à qualidade de vida no ambiente de trabalho,

à satisfação pessoal do público interno e à interação e integração entre os servidores, na realização das tarefas. O referido programa prevê uma “pesquisa de clima”, a cada dois anos, entre magistrados, servidores e estagiários do Tribunal. Os dados são utilizados para subsidiar os projetos de melhoria da qualidade de vida no trabalho, a otimização do desempenho das organizações e para esclarecer as relações entre esta e outras variáveis do comportamento organizacional.

As pesquisas do TJDFT realizadas em anos anteriores serviram como base para a implantação do Banco de Oportunidade de Lotação (BOL), da Seleção Interna via e-mail, com transparência, e da Gestão por Competência, com critérios de autoavaliação e avaliação das chefias e subordinados sobre os conhecimentos, habilidades e competências, dentre outros.

Um ótimo exemplo de implantação da ferramenta de gestão de pessoas utilizando os próprios recursos da instituição, sem que fosse licitada a contratação de empresa, foi o trabalho elaborado pela Secretaria de Gestão Estratégica (SGE) do **Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte – TJRN**, que realizou, em maio de 2014, a pesquisa de Clima Organizacional destinada a magistrados, servidores e colaboradores.

Para realizá-la no TJRN, a Secretaria de Gestão Estratégica envolveu o setor de Estatística e Psicologia, que buscou embasamento científico em instrumentos aplicados em outros tribunais e em pesquisas científicas, a fim de elaborar questionamentos adequados à realidade local.

O resultado serviu como base para implantação de melhorias na organização interna do Judiciário Potiguar. Com tempo médio de resposta de 7 minutos, a pesquisa abordou fatores organizacionais e psicossociais, passando por temas, tais como: carga de trabalho, padrão de desempenho, estilo de gerência, trabalho em equipe, reconhecimento e treinamentos.

Por último, citamos o modelo desenvolvido pela Secretaria de Gestão de Pessoas do **Tribunal de Justiça do Ceará – TJCE**, que realizou Pesquisa de Clima Organizacional em 2015. O resultado geral da pesquisa apresentou percentual médio de 69% de respostas positivas quanto ao Clima Organizacional. Dos participantes da pesquisa, 77% sentem orgulho de trabalhar no Poder Judiciário cearense e 92%

consideram que seu trabalho influencia o desempenho da Justiça Estadual. A pesquisa foi realizada de 12 a 30 de outubro de 2015. Entre as principais demandas encontradas, principalmente nas comarcas do interior, está a necessidade de canais de comunicação entre unidades judiciárias, que permitam um maior conhecimento dos trabalhos, umas das outras.

Em resposta à demanda, foram realizadas, no decorrer deste ano, algumas ações, como a criação da Rede Colabore, que busca oferecer um espaço para discussão e compartilhamento de projetos e inovações que ocorrem no Poder Judiciário. Além disso, aconteceram diversos mutirões processuais, que contribuem para a celeridade do julgamento de processos. Os participantes também destacaram a necessidade de ações voltadas para a saúde. Por isso, em 2016, foram desenvolvidas várias campanhas de conscientização quanto a hábitos saudáveis e ações sociais relacionadas ao assunto, como aplicação de flúor e exames para combater o câncer bucal.

3.1- O CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA E A POLÍTICA NACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO

A melhoria da gestão de pessoas é um dos macrodesafios da Estratégia Judiciário 2015-2020. A proposta de melhoria refere-se à aplicação de políticas, métodos e práticas para gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o capital humano nos órgãos do Poder Judiciário. Considera programas e ações relacionados à avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos servidores e magistrados; à valorização dos colaboradores; à humanização nas relações de trabalho; ao estabelecimento de sistemas de recompensas; à modernização das carreiras e à adequada distribuição da força de trabalho.

Nessa linha, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ publicou, em setembro de 2014, a Política Nacional de Gestão de Pessoas no Âmbito do Poder Judiciário, visando atender à necessidade de uniformizar, sob um conjunto de princípios e diretrizes nacionais, as práticas de gestão de pessoas dos diferentes tribunais do País.

A Resolução CNJ nº 240/2016 prevê a adequação do modelo de gestão de pessoas no Judiciário “às exigências da sociedade atual, às transformações das relações de trabalho e aos avanços da tecnologia da informação e da comunicação”.

A citada normatização considera, como requisitos essenciais para as instituições do Poder Judiciário, o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes nos servidores, a promoção de meios para motivá-los e comprometê-los a buscar a melhoria contínua do Clima Organizacional e da qualidade de vida no ambiente de trabalho.

A aplicação de pesquisa de Clima Organizacional como ferramenta de gestão de pessoas encontra respaldo no artigo 8, inciso I, da Resolução CNJ nº 240/2016, que dispõe sobre a realização periódica de pesquisas com participação de servidores e magistrados, sem prejuízo de outros métodos de investigação, com objetivo de fornecer subsídios para ações que promovam a melhoria no ambiente de trabalho.

Antes mesmo da instituição da **Política Nacional de Gestão de Pessoas no Âmbito do Poder Judiciário**, o CNJ realizou, entre 1º e 30 de setembro de 2010, uma pesquisa para aferir o Clima Organizacional e o nível de satisfação da Justiça brasileira. Participaram magistrados, servidores e usuários do Poder Judiciário — nesse caso, partes em processos e seus advogados, particulares ou públicos. A pesquisa teve por objetivo mapear os desafios do Poder Judiciário e, assim, atender à missão do Conselho como órgão de planejamento do Poder Judiciário, conforme instituído pela Resolução nº 70, de março de 2009.

Mais de 80% dos magistrados e 78% dos servidores que responderam à Pesquisa de Clima Organizacional realizada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) sentem orgulho de trabalhar no Judiciário, “sempre” ou “com frequência”.

Apenas 2,1% dos 803 magistrados que responderam à pesquisa não se consideram satisfeitos com o trabalho; mais de 90% dos formulários foram preenchidos por juízes de 1ª instância. São Paulo (15,3%), Minas Gerais (14,2%), Pernambuco (7,8%), Paraná (6,6%) e Rio de Janeiro (6,4%) foram os Estados com a maior participação desse público na pesquisa.

Já 80,3% dos magistrados e 48,1%, dos 7.261 servidores que participaram da enquete, acreditam que o volume de trabalho não permite que os processos sejam concluídos no tempo previsto pela legislação. As instalações físicas foram consideradas adequadas por 48,1% dos juízes e 50% dos servidores.

Entre os aspectos negativos, 45% dos servidores disseram que “poucas vezes” o órgão favorece a participação em treinamentos que melhorem o desempenho nas diárias. Em contrapartida, 70% acham que as pessoas se relacionam bem “com frequência” e 13,5%, “poucas vezes”. Na relação com a chefia, 80,45% revelaram que os chefes contribuem para que o trabalho seja realizado, e 90,9% afirmam que os gestores os tratam com respeito e cordialidade, “sempre” e “com frequência”.

3.2- O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

O Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro – TJRJ é o segundo maior do País, responsável por mais de 10% da justiça comum nacional. Conta com mais de 800 magistrados de 1º e 2º graus, quase 20 mil servidores e colaboradores, desenvolvendo suas atividades em 81 comarcas, por meio de 758 unidades de 1ª instância e 47 órgãos de 2ª instância; portanto atende uma população de mais de 16 milhões de pessoas.

O Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro – PJERJ, como Poder constituído, tem como missão: "Resolver os conflitos de interesses em tempo adequado à sua natureza, visando à pacificação social e efetividade de suas decisões." No desenvolver de suas atividades, o Poder Judiciário do Rio de Janeiro tem uma meta a ser atingida. Essa meta é a sua visão: "Consolidar-se como instituição pacificadora e solucionadora dos conflitos da sociedade."

Para alcançar tais missão e visão, o PJERJ pautar-se-á nos seguintes valores: ética, probidade, transparência, integridade, acesso à Justiça, celeridade, responsabilidade social e ambiental, imparcialidade, efetividade e modernidade.

A missão, a visão e os valores do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro têm como alicerce uma Política da Qualidade do PJERJ: "Prestar jurisdição e apoio à solução de conflitos mediante a valorização de magistrados e servidores, implementando práticas de gestão que impulsionem a instituição a alcançar seus objetivos."

3.3- A DIRETORIA-GERAL DE LOGÍSTICA – DGLOG

A Diretoria-Geral de Logística, diretamente subordinada à Presidência do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, tem por objetivo assegurar e

harmonizar o suprimento dos recursos oriundos de contratos, convênios e atos negociais, aquisição e colaboração, infraestrutura operacional, patrimônio, material, transportes e engenharia, necessários ao provimento das unidades organizacionais do Poder Judiciário e dos órgãos que prestam a jurisdição. Atualmente estão lotados 159 (cento e cinquenta e nove) servidores em seus 6 (seis) departamentos, que atuam com a colaboração de centenas de terceirizados nas mais diversas atribuições.

No caso de organizações públicas, como o Poder Judiciário, a logística constitui atividade-meio, necessária ao provimento das unidades que fazem a prestação jurisdicional, atividade-fim.

A estrutura da DGLOG comporta o gabinete e seis departamentos:

- 1) Gabinete da Diretoria-Geral;
- 2) Departamento de Transportes (DETRA);
- 3) Departamento de Patrimônio e Material (DEPAM);
- 4) Departamento de Engenharia (DEENG);
- 5) Departamento de Contratos e Atos Negociais (DECAN);
- 6) Departamento de Infraestrutura Operacional (DEIOP).

O **Departamento de Transportes (DETRA)** tem como função coordenar as ações relativas a aquisição, cadastro, documentação, licenciamento, controle, utilização, seguro e manutenção da frota de veículos do TJERJ, bem como assessorar o Diretor-Geral de Logística nos assuntos relativos a transportes.

O Departamento de Transportes compreende as seguintes divisões: **I-** Divisão de Atendimento a Transportes (DIATE); **II-** Divisão de Apoio Administrativo (DITRA) e **III-** Divisão de Gestão da Frota (DIFRO).

O **Departamento de Patrimônio e Material (DEPAM)** tem como função assessorar o Diretor-Geral de Logística nos assuntos pertinentes a patrimônio e material, como: adquirir, receber, estocar, controlar, distribuir, movimentar, reparar, incorporar/desincorporar e monitorar a qualidade dos materiais de consumo e permanente adquiridos pelo Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro – PJERJ.

O fornecimento de materiais de consumo ou permanentes indispensáveis ao funcionamento das unidades do Poder Judiciário ocorre em quatro etapas: o **planejamento**, em que os departamentos responsabilizam-se pela aquisição dos insumos, tendo por base o consumo histórico, o crescimento vegetativo do Poder Judiciário e informações relativas a substituições de equipamentos e outras que venham a influir na programação de compras; a **aquisição**, quando são elaborados os documentos de referência e efetuados os procedimentos licitatórios para aquisição dos bens; a **gestão**, quando os bens adquiridos são entregues, passando à guarda do Tribunal, que irá então armazená-los, incorporando-os aos almoxarifados e disponibilizando-os para o consumo; a **distribuição**, quando os bens serão entregues às unidades jurisdicionais ou administrativas.

O **Departamento de Engenharia (DEENG)** tem como atribuição assessorar o diretor-geral nos assuntos pertinentes à engenharia e à arquitetura das instalações do Poder Judiciário; gerenciar e coordenar os processos de trabalhos referentes a obras e serviços pertinentes à engenharia e determinar a elaboração de projetos de engenharia, tanto básicos quanto executivos, bem como a requisição de material de sua competência.

O **Departamento de Contratos e Atos Negociais (DECAN)** tem a incumbência de coordenar, de forma eficiente e eficaz, procedimentos pertinentes a contratos de serviços, locações e atos negociais.

O **Departamento de Infraestrutura Operacional (DEIOP)** assessora a Diretoria-Geral de Logística nos assuntos pertinentes à infraestrutura operacional, tendo como principais serviços:

- gerir e fiscalizar os termos de permissão e cessão de uso das atividades de reprografia, lanchonete ou restaurante e livraria;
- coordenar, fiscalizar e atestar os serviços contratados de limpeza, zeladoria, recepção, locação de máquinas de reprografia e condução de elevadores;
- coordenar, fiscalizar e atestar o serviço de recolhimento de resíduos sólidos;
- coordenar a tramitação de expedientes, correspondências e malotes;

- protocolizar e autuar os documentos administrativos.

O **Departamento de Licitações e Formalização de Ajustes** tem como responsabilidade elaborar atos convocatórios, formalizar ajustes, cadastrar fornecedores e apurar faltas contratuais, assim como gerir, de forma eficiente, a elaboração de atos convocatórios e de termos de ajustes com vistas à promoção da sustentabilidade, bem como o cadastramento de fornecedores e a apuração de faltas contratuais, objetivando a satisfação dos usuários internos e externos

Em relação à logística, o TJRJ estabelece ações baseadas nos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade. As medidas buscam desenhar um novo cenário de gestão pública e otimizar os custos operacionais, de forma a prover recursos adequados aos usuários ao menor custo possível, observando assim a sustentabilidade social.

4- ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA DGLOG-TJRJ

Como estudo de caso, o presente trabalho propõe a aplicação da pesquisa de Clima Organizacional na Diretoria-Geral de Logística do TJRJ como uma inovação na gestão de pessoas da instituição e, também, com o objetivo de fazer um retrato da percepção dos servidores em relação à qualidade de vida no ambiente de trabalho daquela unidade organizacional.

Existe uma vasta literatura voltada para a aplicação de pesquisa de campo por meio de formulários e para a análise e interpretação dos dados levantados. Nossa intenção aqui não é discutir esse tema. Entretanto, com base na experiência da autora deste trabalho — adquirida em estudos quando da aplicação da pesquisa no período em que esteve cedida ao TRE-RJ e, também, em consonância com a pesquisa nos pontos focais do CNJ —, é possível apresentar algumas recomendações específicas para a aplicação desse tipo de pesquisa. O mais recomendável é que ela seja realizada por alguma empresa totalmente independente da organização em que ela será aplicada. Dessa forma, podem-se obter resultados mais próximos da realidade, mais precisos e livres de quaisquer influências ou pressões.

A aplicação da pesquisa por pessoas da própria instituição poderia propiciar resultados induzidos; além disso, os funcionários poderiam não se sentir totalmente à vontade para preencher os questionários de pesquisa, ou apresentariam críticas e sugestões. Em consequência, os resultados obtidos com a pesquisa não retratariam fidedignamente o Clima Organizacional da instituição.

No entanto, vários órgãos têm elaborado e aplicado sua própria pesquisa, e obtido bons resultados. No caso de estudo da DGLOG que, mais à frente, apresentaremos, por ser uma pesquisa experimental e de caráter voluntário da unidade, não havia a possibilidade de contratação de uma empresa para realizá-la.

4.1- METODOLOGIA

De acordo com a tipologia proposta por Vergara (2009), a pesquisa realizada para elaboração deste trabalho pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, podemos classificá-la como descritiva, na medida em que objetiva relacionar conceitos preliminares de clima organizacional a unidade organizacional do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, buscando o diagnóstico da percepção dos servidores e a geração de ideias que visem oportunidades de melhoria. Em relação aos meios de investigação, a pesquisa pode ser classificada como documental e como de campo.

Na pesquisa documental, foram analisadas informações disponíveis no *site* do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro na Internet, referentes à estrutura planejamento estratégico, missão, visão e valores.

Na pesquisa de campo, foram coletados dados de natureza qualitativa e quantitativa por meio de entrevistas, com o objetivo de levantar informações sobre:

- satisfação profissional;
- organicidade e integração institucional;
- organização e produtividade específica ou do órgão como um todo;
- relações de trabalho assimétricas.

Para a realização dessa pesquisa, o método utilizado a utilização de roteiro de perguntas, por meio de entrevistas, compatibilizando as análises teórica e quantitativa. Utilizou-se um instrumento específico, no formato de questionário, que pode denominar-se também como um roteiro de entrevista estruturada.

As técnicas de pesquisa empregadas foram a descritiva, bibliográfica e documental. Pesquisaram-se documentos, monografias, teses e dissertações recentes sobre o tema, bem como livros e artigos.

Entrevistas com servidores e gestores foram realizadas a fim de buscar diagnóstico mais preciso sobre o impacto do ambiente de trabalho no Clima Organizacional da Diretoria-Geral de Logística do TJRJ.

O universo de abordagem da pesquisa são os 159 (cento e cinquenta e nove) servidores na Diretoria-Geral de Logística e a amostragem realizada foi com base nas informações obtidas com a participação voluntária de 38 (trinta e oito).

4.2 - LEVANTAMENTO DOS DADOS

O modelo de pesquisa proposto na DGLOG foi aplicado por meio de questionário impresso, que deveria ser preenchido manualmente pelos servidores. Na prática, foi realizada a pesquisa com uma adaptação feita ao questionário aplicado em 2011 pelo CNJ, de acordo com as características e as necessidades do TJRJ.

Os questionários foram impressos e entregues aos servidores em reuniões de grupos, visando obter a pesquisa de satisfação com o ambiente de trabalho.

O questionário utilizado foi composto de 22 questões objetivas e 2 discursivas, que permitiram aos servidores relatarem suas queixas, críticas, sugestões ou elogios referentes à DGLOG, às suas atividades, ao seu relacionamento com seus pares, superiores ou subordinados, ou a qualquer outro item que desejassem. O importante era que os funcionários manifestassem aberta e sinceramente suas opiniões e sentimentos.

Antes de iniciar a coleta de dados, foi realizada reunião de abertura da pesquisa de Clima Organizacional com os diretores de departamento, a fim de sensibilizá-los sobre o tema e obter o engajamento dos gestores.

Após a reunião com os gestores, foi agendado um segundo momento, com aproximadamente 25 servidores presentes, no qual foi novamente explicado o conceito da pesquisa. O objetivo da reunião com os servidores era fazer um amplo trabalho de conscientização para demonstrar a finalidade e a importância da pesquisa de Clima Organizacional. Nessa conscientização, informou-se que era necessária a máxima sinceridade nas respostas, para que fosse possível obter os dados mais fiéis possíveis, mostrando claramente como está o nível de relacionamento entre a DGLOG e seus servidores.

Além disso, ao receberem o questionário, os servidores foram informados de que a participação era totalmente voluntária, ou seja, não obrigatória. Também foram avisados de que, ao preencherem as fichas, não precisariam identificar-se de nenhuma forma, a não ser que assim o desejassem.

Servidores entrevistados da DGLOG, por departamento e por tempo de trabalho no TJRJ

Entrevistado	Departamento DGLOG	Tempo de trabalho no TJRJ
Entrevistado 1	DETRA	Mais de 15 anos
Entrevistado 2	DETRA	Mais de 15 anos
Entrevistado 3	DETRA	Mais de 3 até 10 anos
Entrevistado 4	DETRA	Mais de 10 até 15 anos
Entrevistado 5	DETRA	Mais de 10 até 15 anos
Entrevistado 6	DETRA	Mais de 3 até 10 anos
Entrevistado 7	GABINETE	Mais de 15 anos
Entrevistado 8	GABINETE	Mais de 3 até 10 anos
Entrevistado 9	DEIOP	Mais de 3 até 10 anos
Entrevistado 10	GABINETE	Mais de 3 até 10 anos
Entrevistado 11	DEIOP	Mais de 15 anos
Entrevistado 12	DEIOP	Mais de 15 anos

Entrevistado 13	DEIOP	Mais de 3 até 10 anos
Entrevistado 14	GABINETE	Mais de 3 até 10 anos
Entrevistado 15	DEENG	Mais de 10 até 15 anos
Entrevistado 16	DEENG	Mais de 15 anos
Entrevistado 17	DEIOP	Mais de 3 até 10 anos
Entrevistado 18	GABINETE	Mais de 10 até 15 anos
Entrevistado 18	DEENG	Mais de 10 até 15 anos
Entrevistado 20	DEPAM	Mais de 15 anos
Entrevistado 21	DELFA	Menos de 1 ano
Entrevistado 22	DELFA	Mais de 15 anos
Entrevistado 23	DELFA	Mais de 15 anos
Entrevistado 24	GABINETE	Mais de 10 até 15 anos
Entrevistado 25	DECAN	Mais de 15 anos
Entrevistado 26	DEPAM	Mais de 1 até 3 anos
Entrevistado 27	GABINETE	Mais de 3 até 10 anos
Entrevistado 28	DEPAM	Mais de 15 anos
Entrevistado 29	DEPAM	Mais de 3 até 10 anos
Entrevistado 30	DEPAM	Mais de 3 até 10 anos
Entrevistado 31	DEPAM	Mais de 10 até 15 anos
Entrevistado 32	DEIOP	Mais de 3 até 10 anos
Entrevistado 33	DETRA	Mais de 1 até 3 anos
Entrevistado 34	GABINETE	Mais de 15 anos
Entrevistado 35	DECAN	Mais de 3 até 10 anos
Entrevistado 36	DECAN	Mais de 3 até 10 anos
Entrevistado 37	DECAN	Mais de 3 até 10 anos
Entrevistado 38	DECAN	Mais de 3 até 10 anos

DGLOG servidores	Quantitativo
Gabinete	16
DECAN	21
DELFA	14

DETRA	26
DEIOP	36
DEENG	25
DEPAM	21
Total de servidores lotados na DGLOG, em setembro 2017	159

Total servidores DGLOG	159 (cento e cinquenta e nove servidores)
Total servidores entrevistados	38 (trinta e oito servidores)
Índice de participação	24 %

4.3- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os dados levantados na pesquisa entre os meses de setembro e outubro de 2017 foram tabulados por meio de planilhas do Microsoft Office Excel, cujos resultados foram agrupados em categorias de análise relacionadas às variáveis avaliadas e expressos em números absolutos e percentuais para a compreensão das frequências de respostas obtidas.

Vale registrar que os valores indicados são restritos à quantidade de servidores considerados na amostra em estudo; portanto, não representam a totalidade de opiniões sobre o Clima Organizacional dos servidores da Diretoria-Geral de Logística do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

Do total de servidores, cumpre registrar que menos de 50% participaram da pesquisa. Por essa razão, o resultado, apesar de bastante favorável, não pode ser considerado representativo no universo total da Diretoria-Geral de Logística, haja vista o baixo índice de respostas.

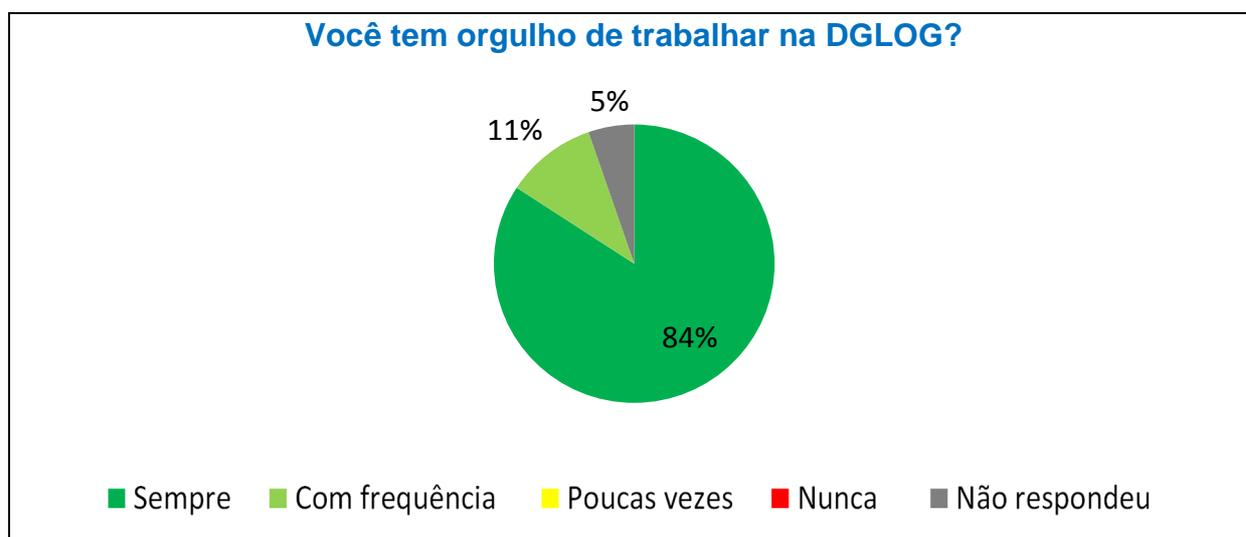
Além disso, em virtude desse baixo índice de respostas, o simples cruzamento de dados de algumas questões pode permitir a identificação de alguns servidores, o que não era o esperado. A confidencialidade das respostas é um dos principais pressupostos de uma pesquisa — visa garantir aos participantes que a sua percepção não será evidenciada, para evitar constrangimentos em colaborarem com a pesquisa.

Já no tocante ao conteúdo, as perguntas foram divididas em quatro dimensões principais do Clima Organizacional, e que, neste momento da análise, serviram para organizar a seleção dos dados a fim de que, futuramente, medidas de melhoria possam ser tomadas.

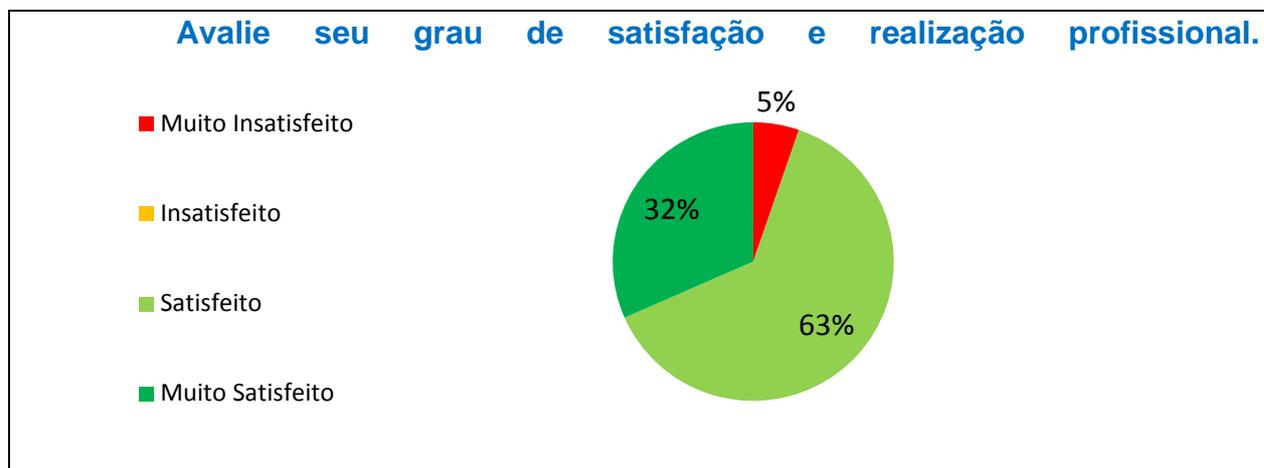
Quatro variáveis retiradas do modelo de **Rizzatti (2002)** foram utilizadas para instruir o roteiro da pesquisa e a formulação do questionário: satisfação pessoal, condições de trabalho, relacionamento interpessoal e comportamento das chefias.

As dimensões percebidas foram as seguintes:

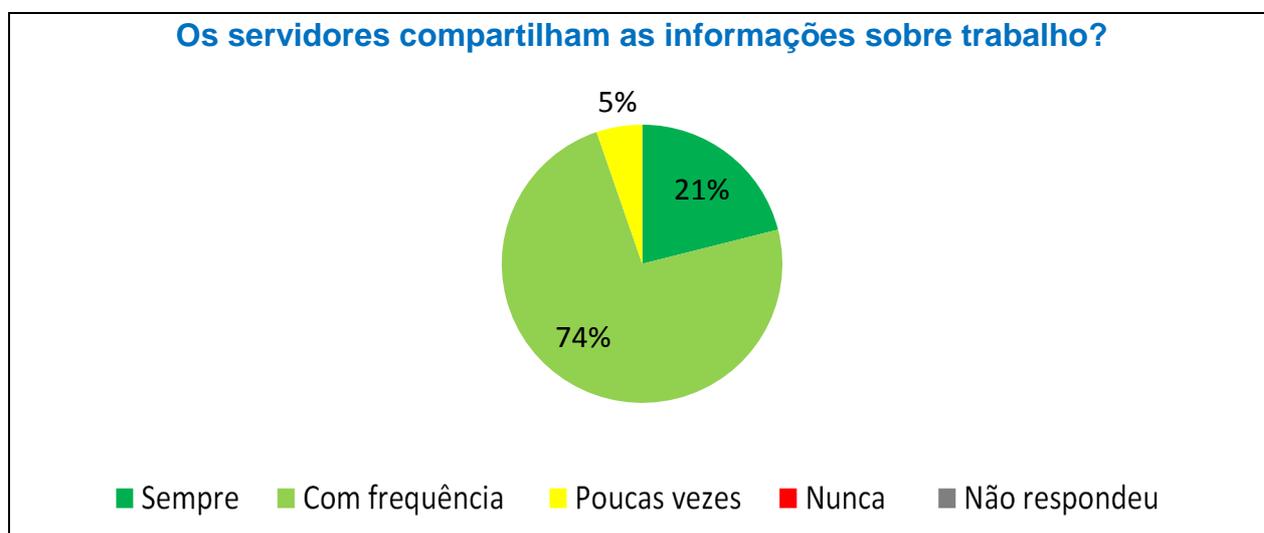
1) **Satisfação pessoal e profissional** – seja com a própria vida profissional, seja com a instituição genericamente considerada. Nesta dimensão, estão as variáveis relativas ao orgulho em relação ao órgão, adequação salarial e realização profissional.



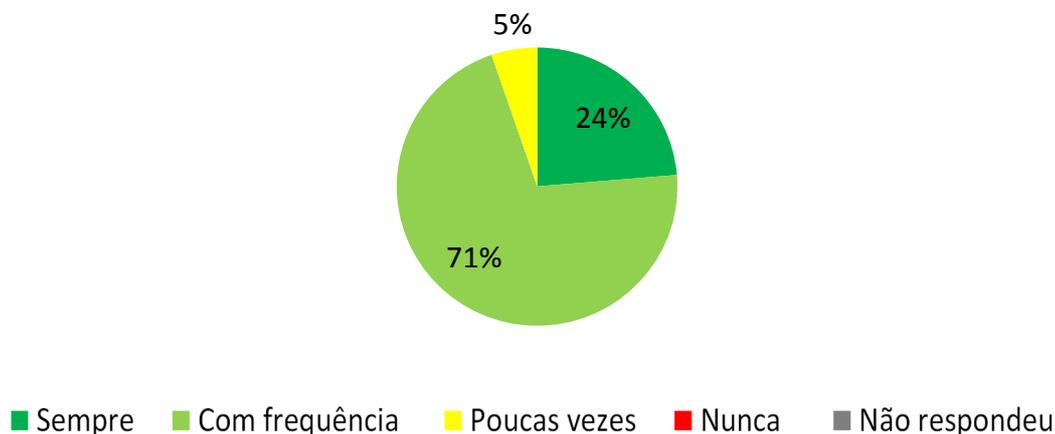
Dos 38 servidores que participaram da pesquisa, 94,74% disseram ter orgulho de trabalhar na DGLOG, estando satisfeitos quanto à sua realização profissional.



2) **Organicidade e integração institucional** – descrita pela sensação de utilidade do trabalho realizado, relações entre as unidades do órgão, relações entre os membros de uma mesma unidade, percepção de ajuda mútua entre os integrantes, sobretudo no tocante à troca de informações úteis ao trabalho, envolvimento com o planejamento estratégico do órgão.



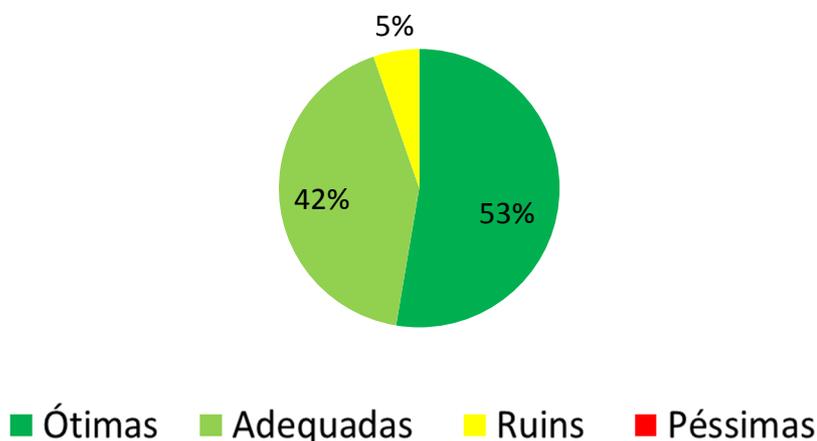
Os servidores dos diversos departamentos da DGLOG interagem bem entre si?



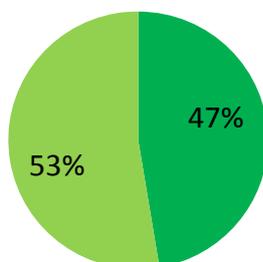
Esse resultado positivo demonstra que a DGLOG deve continuar incentivando o relacionamento interpessoal como mola propulsora para um Clima Organizacional favorável e posturas e atitudes que reflitam seus valores organizacionais e que contribuam para o alcance dos resultados.

3) **Organização e produtividade específica da área ou do órgão como um todo** – esta dimensão é passível de ser descrita pelas variáveis sobre gestão documental; adequação da carga de trabalho, do espaço físico e dos recursos materiais, assim como por meio do planejamento interno de cada área e da adequação dos treinamentos oferecidos para os integrantes do Poder Judiciário.

Avalie as condições físicas e dos móveis do seu ambiente de trabalho.



Avalie as condições de conforto e limpeza do seu ambiente de trabalho.

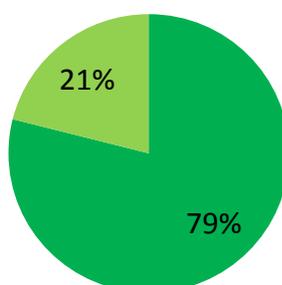


■ Ótimas ■ Adequadas ■ Ruins ■ Péssimas

Mais de 94% dos servidores consideram as condições do espaço físico onde trabalham, limpeza, materiais de consumo e equipamentos de TI adequados ou ótimos; entretanto, 23,68% demonstraram preocupação com as condições de segurança do local onde trabalham.

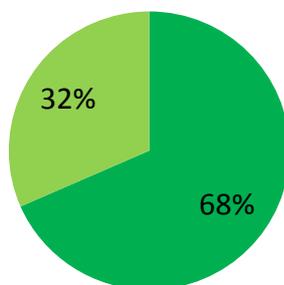
4) **Relações de trabalho assimétricas** – dimensão relacionada, basicamente, às relações entre os chefes e os servidores — a importância de considerar o nível de contribuição dos servidores para os trabalhos executados.

Seu chefe imediato contribui para que seu trabalho seja realizado de forma mais efetiva?



■ Sempre ■ Com frequência ■ Poucas vezes ■ Nunca ■ Não respondeu

Você considera que seu trabalho influencia no desempenho da DGLOG?



■ Sempre ■ Com frequência ■ Poucas vezes ■ Nunca ■ Não respondeu

Na variável liderança, os dados apontam que a maioria dos pesquisados confia em seu superior imediato, bem como percebe que eles possuem o perfil indicado para a função, impulsionando-os no sentido de atingirem as metas estabelecidas para o órgão e seus respectivos setores. Esse resultado evidencia que os líderes da empresa estão influenciando, de forma positiva, os seus colaboradores para o alcance dos resultados esperados.

De maneira geral, os servidores demonstraram alto grau de satisfação em relação à Diretoria-Geral, sendo os pontos fortes: percepção da influência do trabalho pessoal na DGLOG, presteza na troca de informações entre departamentos, respeito da equipe ao chefe imediato, contribuição da chefia imediata para efetivação das tarefas e valorização das rotinas administrativas de trabalho.

Por outro lado, os resultados apontam que os pontos fracos e que devem ser melhorados dizem respeito à realização de treinamentos, à comunicação no momento de troca de chefia e à divulgação das metas e resultados da DGLOG.

Ao final da pesquisa, os servidores apresentaram as seguintes sugestões e reclamações:

Categoria	Resposta	Qtde.
Sugestão	<ul style="list-style-type: none">• Mais oportunidades de capacitação.• Celular de serviço para o plantão da DIFOR.	6

	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança do DIMEX para local adequado. • Designação de mais servidores para DEIOP. • Aquisição de local adequado para instalação do DETRA. • Mais segurança para o DETRA. 	
Observação	<ul style="list-style-type: none"> • Tem orgulho de fazer parte desta diretoria – GABLOG. • Considera o Clima Organizacional da DGLOG um dos pilares do seu sucesso. 	2
Reclamação	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de acesso ao prédio Centro Administrativo. • Má qualidade de impressora e <i>scanner</i>. • Ambiente insalubre DIMEX. • Furto de bicicleta. • Condições físicas precárias do local do DETRA • Mobiliário antigo e danificado DETRA-SECET. • Falta uma copa no DETRA-SECET. • Falta segurança no entorno do DETRA. 	8

Diante desse quadro, os gestores, em parceria com o gabinete da Diretoria-Geral de Logística, desempenharão um papel relevante na alteração desse cenário, por exemplo, promovendo ações, juntamente com os servidores, que solucionem esses fatores negativos que estão contribuindo para tal resultado. Dessa forma, propiciam-se mudanças no seu grau de satisfação.

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em consonância com o escopo desta pesquisa, foram identificados os fatores que influenciam a satisfação dos servidores da DGLOG, identificando os pontos críticos, que servirão para subsidiar o desenvolvimento de um plano de ação para melhorias do quadro apresentado.

Os resultados apontaram que, para o grupo de servidores entrevistados, existe, em geral, um Clima Organizacional favorável na Diretoria-Geral de Logística do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, pois a grande maioria das afirmativas relacionadas avaliou-o positivamente.

Os fatores que apresentaram padrões de respostas mais negativos foram os referentes à ausência de incentivo a capacitação, à questão da segurança de instalações, à comunicação institucional e à salubridade de instalações.

Com efeito, os resultados da pesquisa indicaram a necessidade de implantar medidas, tais como: o incentivo a que os servidores participem de cursos e eventos, visando ao aperfeiçoamento profissional; a ampliação da comunicação das políticas institucionais logo após a mudança nas políticas de gestão, assim como na questão de maior implementação de medida de segurança; e o saneamento das questões de insalubridade nas instalações físicas de alguns setores.

Esse resultado merece a atenção da Diretoria-Geral de Logística a fim de que os pontos negativos sejam combatidos, considerando que podem contribuir para a insatisfação, a falta de comprometimento e a desmotivação dos servidores com o trabalho realizado.

Cumprе ressaltar que, sendo a percepção um elemento subjetivo, o clima percebido é temporal e se refere a um momento específico; portanto, pode sofrer alterações em função de muitas variáveis internas e externas à organização. Assim, o clima observado não deve ser visto como algo permanente, mas sim como um indicador da percepção dos servidores à adoção de determinadas práticas, regras, valores e crenças que envolvem as relações de trabalho.

Outro fato a ser considerado diz respeito à limitação constante da investigação de clima realizada, em virtude de a amostra utilizada não ter sido expressiva, principalmente pela dificuldade em levantar os dados e encontrar os pontos sujeitos a reforços ou mudanças em uma aplicação formal e abrangente, como esse tipo de pesquisa exige. Logo, sugere-se que, em estudos futuros, seja selecionada uma amostra de maior dimensão.

A propósito, tão importante quanto identificar a percepção dos servidores sobre dimensões distintas do Clima Organizacional é o comprometimento necessário dos representantes da Administração Superior com a solução dos problemas identificados e com a consolidação dos aspectos positivos que reforçam a identidade e os sentimentos de pertencimento dos servidores com a instituição.

Afinal, uma pesquisa de Clima Organizacional que, após a sua realização, não gera modificações de nenhuma ordem nas práticas de gestão pode acabar criando ou potencializando relações de desconfiança dos servidores com a instituição. Dessa forma, a adoção do diagnóstico de Clima Organizacional só tem razão de ser se houver a intenção real de executar ações efetivas que levem ao aumento dos níveis de satisfação dos servidores.

Nesse sentido, podemos concluir que a capacidade de gestão torna-se imprescindível para o atendimento às múltiplas demandas dos servidores, razão pela qual, a identificação do Clima Organizacional no setor público pode ser uma ferramenta extremamente importante, sobretudo no processo de tomada de decisão pelo gestor público, ao tomar conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização, das dificuldades a serem enfrentadas, viabilizando a adoção de práticas e procedimentos no âmbito da administração pública que favoreçam a eficiência, a eficácia e a efetividade das políticas adotadas e a valorização do servidor público.

6- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F.L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Cadernos ENAP, Brasília, n. 10, p. 1-52, 1997.

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J.M. **Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas**. Revista de Administração de Empresas — RAE, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977. BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997. _____. A difícil gestão das motivações. In: WOOD JR., T. (Org.). *Gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 2002. p. 111-128.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. **Motivação no setor público: desafios e reflexões**. Artigos. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/motivacao-no-setor-publico-desafios-e-reflexoes/66584/>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

BRESSER-PEREIRA, L.C.; SPINK, P. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998. CALDAS, M.P. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro”. In: MOTTA, F.P.;

CALDAS, M.P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 38-54. FREYRE, G. Casa-grande & senzala. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984. GUIMARÃES, T. de A. A nova administração pública e a abordagem de competências. Revista de Administração Pública — RAP, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 6ª ed., São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992. CODA, Roberto. Pesquisa de Clima Organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.;

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

CORDEIRO *et al.*, Maria Inês Gonçalves Medeiros. **Desafios da Gestão Pública Contemporânea: Uma Análise no Instituto Federal Sul-Rio-Grandense – Ifsul**. 2012. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97661?show=full>> Acesso em: 07 abr. 2014.

FEUERSCHÜTTE, S. G. **Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática**. Revista de Administração Contemporânea. v. 1, n. 2, p. 73-95, maio/ago. 1997.

KOLB, David Allen et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

LIMA, Daniella Munhoz da Costa; FRAGA, Valderéz Ferreira and OLIVEIRA, Fátima Bayma de. **O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho**. Revista de Administração Pública [online]. 2016, vol.50, n.6 [cited 2017-01-21], pp.893-912. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122016000600893&lng=en&nrm=iso. ISSN 0034-7612. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612152761>.

MACÊDO, Ivanildo Izaías de et al. **Aspectos motivacionais da gestão de pessoas**. 9. Ed. Rio de Janeiro, FGV, 2007.

MASLOW, Abraham. **A Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1996.

OSBORDE, David e GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Anais do Encontro Nacional de Administração Pública. Comunicação, 1994.

PAIVA, Paulo. **Inovação em gestão pública**. Publicado em: 19/05/2011. Disponível em: <<http://www.eagora.org.br/arquivo/inovacao-em-gestao-publica>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

RIZZATTI, Gerson. **Análise de fatores significativos do Clima Organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade**. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 1995.

RIZZATTI, G. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em universidades federais brasileiras**, 2002. 307F. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SCELSA, Bianor C. e COSTA, Frederico Lustosa da. **Mudança Organizacional do Setor Público**.

VERGARA, S.C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. DEMO, P. Metodologia das ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1989. FREITAS, A.B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. P.;

VICHY, Valéria Andrade. **A motivação como fator de qualidade nas equipes de trabalho**. Monografia. Universidade Candido Mendes. Niterói. RJ. 2005.

VIEIRA et al. Carolina Belli. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**. Minas Gerais, v. 4, n. 1, 2011.

VIEIRA, L. J. M.; PINHEIRO, I. A. **Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a Gestão do Poder judiciário**. In ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

VILLARDI, Beatriz Quiroz; FERRAZ, Viviane Narducci and DUBEUX, Veranise Jacobowski Correia. **Uma metodologia para diagnóstico de Clima Organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário.** Revista de Administração Pública [online]. 2011, vol.45, n.2 [cited 2017-01-21], pp.304-329. Available from: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000200002&lng=en&nrm=iso>. ISSN 0034-7612. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122011000200002>.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS NO JUDICIÁRIO

ANEXO I

ROTEIRO PESQUISA - GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

QUESTIONÁRIO PESQUISA SATISFAÇÃO SERVIDORES

1) Você tem orgulho de trabalhar na DGLOG- TJRJ ?

- Sempre
- Com frequência
- Poucas vezes
- Nunca

2) Você considera que seu trabalho influencia no desempenho da DGLOG ?

- Sempre
- Com frequência
- Poucas vezes
- Nunca

3) Os servidores dos diversos departamentos da DGLOG interagem bem entre si ?

- Sempre
- Com frequência
- Poucas vezes
- Nunca

4) Quando precisa de informações de outro departamento da DGLOG –TJRJ é atendido com atenção e presteza ?

- Sempre
- Com frequência
- Poucas vezes
- Nunca

5) Os servidores compartilham conhecimentos sobre o trabalho ?

- Sempre
- Com frequência
- Com frequência
- Poucas vezes
- Nunca

8) É feita a divulgação ampla e sistemática das metas e resultados do órgão?

- Sempre
- Com frequência
- Poucas vezes
- Nunca

9) Seu chefe imediato é respeitado pela equipe?

- Sempre
- Com frequência
- Poucas vezes
- Nunca

10) Seu chefe imediato contribui para que seu trabalho seja feito de forma mais efetiva?

- Sempre
- Com frequência
- Poucas vezes
- Nunca

11) Existe orientação do seu chefe imediato quanto ao seu desempenho atual e o esperado, a defasagem entre eles e os meios de diminuí-la?

- Sempre
- Com frequência
- Poucas vezes
- Nunca

12) Você recebe informações sobre a gestão estratégica de seu órgão?

- Sempre
- Com frequência
- Poucas vezes
- Nunca

13) A sua unidade define suas ações e projetos com antecedência?

- Sempre
- Com frequência
- Poucas vezes
- Nunca

14) A sua unidade valoriza a melhoria das rotinas administrativas de trabalho?

- Sempre
- Com frequência
- Poucas vezes
- Nunca

15) Avalie o seu grau de satisfação e realização profissional:

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

16) O volume de trabalho atribuído a você permite que as tarefas sejam concluídas no horário normal de expediente?

- Sim
- Não

17) Avalie as condições dos móveis e do espaço físico do seu local de trabalho:

- Ótimas
- Adequadas
- Ruins
- Péssimas

18) Avalie a qualidade do material de consumo de expediente fornecido:

- Ótimas
- Adequadas
- Ruins
- Péssimas

19) Avalie as condições de conforto e limpeza do seu ambiente de trabalho:

- Ótimas
- Adequadas
- Ruins
- Péssimas

20) Avalie a qualidade dos equipamentos de TI

- Ótimas
- Adequadas
- Ruins
- Péssimas

21) Avalie as condições de segurança do local onde trabalha

- Ótimas
- Adequadas
- Ruins
- Péssimas

22) O órgão em que atua predominantemente é:

- Área de Apoio Administrativo, técnico e jurídico ao gabinete
- Área de Apoio Administrativo, Infraestrutura e Suporte Operacional
- Área de Apoio Administrativo, Gestão de Contratos

- Área de Apoio Administrativo Licitações e Ajustes
- Área de Apoio Administrativo Engenharia e Arquitetura,
- Área de Apoio Administrativo Patrimônio e Almoxarifado
- Área de Apoio Administrativo Transporte
- Área de Apoio Administrativo e órgãos julgadores a licitação

23) Há quanto tempo é servidor do órgão?

- Menos de 1 Ano
- Mais de 1 Até 3 Anos
- Mais de 3 Até 10 Anos
- Mais de 10 Até 15 Anos
- Mais de 15 Anos

24) Qual seu vínculo funcional?

- Servidor Efetivo Não Comissionado
- Servidor Efetivo Comissionado
- Comissionado Sem Vínculo Efetivo
- Servidor de Outro Órgão Do Poder Judiciário (Requisitado, Temporário ou Similares)
- Servidor de Outro Poder (Inclui Ministério Público; Requisitado, Temporário ou Similares)

25) Qual sua idade?

- 23 Anos ou Menos
- De 24 a 29 Anos
- De 30 a 39 Anos
- De 40 a 49 Anos
- De 50 a 59 Anos
- De 60 a 65 Anos
- De 66 Anos ou Mais