



JÉSSICA AZEVEDO REZENDE

KÉSIA CARLA DE OLIVEIRA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: estudo de caso em um Fórum do Tribunal de Justiça de
Minas Gerais em uma comarca interiorana**

Belo Horizonte

2014

JÉSSICA AZEVEDO REZENDE

KÉSIA CARLA DE OLIVEIRA

CLIMA ORGANIZACIONAL: estudo de caso em um Fórum do Tribunal de Justiça de Minas Gerais em uma comarca interiorana

Trabalho apresentado à disciplina Estágio Supervisionado II como requisito parcial para obtenção de nota e Conclusão do Curso Superior em Administração da FAMIG – Faculdade Minas Gerais.

Orientador (a): Prof^ª. Margarete Diniz Braz da Silva.

Belo Horizonte

2014

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem ele, nada seria possível, aos nossos familiares pela compreensão e companheirismo nas horas em que mais precisamos.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, nossa fonte de fé, amor, esperança e discernimento. Ao nossa orientadora, Professora Margarete Diniz Braz da Silva, pelo conhecimento transmitido, principalmente na execução deste trabalho, pelo apoio e confiança depositada. Agradecemos ainda, aos nossos pais, pelos ensinamentos fundamentais e constantes na escola da vida.

Aos dois Juízes de Direito que nos incentivaram a realização deste estudo. Agradecemos em especial, pelas sugestões dadas neste trabalho.

Aos colaboradores do Fórum pelas suas importantes participações nesta pesquisa. Por fim, agradecemos a todos que contribuíram de alguma forma, com sugestões, críticas positivas e negativas, para nosso crescimento pessoal, profissional e acadêmico.

KÉSIA CARLA DE OLIVEIRA

JÉSSICA AZEVEDO REZENDE

CLIMA ORGANIZACIONAL: estudo de caso em um Fórum do Tribunal de Justiça de
Minas Gerais em uma comarca interiorana

Aprovada em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Margarete Diniz Braz da Silva
Professora Orientadora

Gilmar Moura
Professor Avaliador

Jacqueline Alves
Professora Avaliadora

Belo Horizonte

2014

“Hoje é necessário correr mais rápido para se continuar no mesmo lugar.”

Phillip Kotler

“Não existe falta de tempo, existe falta de interesse. Porque quando a gente quer mesmo, a madrugada vira dia, quarta-feira vira sábado e um momento vira oportunidade.”

Desconhecido

“Não tente adivinhar o que as pessoas pensam a seu respeito. Faça a sua parte, se doe sem medo. O que importa mesmo é o que você é. Mesmo que outras pessoas não se importem. Atitudes simples podem melhorar sua vida. Não julgue para não ser julgado... Um covarde é incapaz de demonstrar amor, isso é privilégio dos corajosos.”

Mahatma Gandhi

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar o clima organizacional de um Fórum do Tribunal de Justiça de Minas Gerais em uma comarca interiorana, de acordo com a percepção de seus colaboradores, a fim de identificar os aspectos positivos e negativos que influenciam na formação desse clima. Para tanto, a base metodológica utilizada foi de abordagem quantitativa específica a um estudo de caso de caráter descritivo. Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado e fechado para realizar a pesquisa de clima organizacional com os colaboradores do Fórum e, por fim, a pesquisa bibliográfica de diferentes autores que deram suporte aos temas abordados nesta pesquisa. Foi realizada ainda, algumas sugestões de melhoria para os problemas identificados no Fórum.

PALAVRAS-CHAVE: Clima organizacional. Satisfação. Motivação. Poder Judiciário brasileiro.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas.....	14
Figura 2 - Continuo de níveis de clima organizacional	15
Figura 3 - Um esquema para visualizar o clima organizacional	17
Figura 4 - Etapas para Pesquisa de clima.....	22
Figura 5 - Hierarquia de necessidades de Maslow	25
Figura 6 – Dados da pergunta 1.....	48
Figura 7 – Dados da pergunta 2.....	49
Figura 8 – Dados da pergunta 3.....	50
Figura 9 – Dados da pergunta 4.....	51
Figura 10 – Dados da pergunta 5.....	53
Figura 11 – Dados da pergunta 6.....	55
Figura 12 – Dados da pergunta 7.....	56
Figura 13 – Dados da pergunta 8.....	57
Figura 14 – Dados da pergunta 9.....	58
Figura 15 – Dados da pergunta 10.....	59
Figura 16 – Média das perguntas 1 à 10	60
Figura 17 – Dados da pergunta 13.1	65
Figura 18 – Dados da pergunta 13.2.....	66
Figura 19 – Dados da pergunta 13.3.....	67
Figura 20 – Dados da pergunta 13.4.....	68
Figura 21 – Dados da pergunta 13.5.....	69
Figura 22 – Dados da pergunta 13.6.....	70
Figura 23 – Dados da pergunta 13.7.....	71
Figura 24 – Dados da pergunta 13.8.....	72
Figura 25 - Resultado do ISG.....	73
Figura 26 - Resultado Total do clima	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Bibliometria “Clima Organizacional”	4
Tabela 2 - Classificação dos colaboradores por regime de trabalho	43
Tabela 3 - Classificação dos colaboradores por faixa etária	44
Tabela 4 - Classificação dos colaboradores por sexo	44
Tabela 5 - Classificação dos colaboradores por tempo de serviço	45
Tabela 6 - Relação regime de trabalho com tempo de serviço	46
Tabela 7 - Dados da pergunta 11	61
Tabela 8 - Dados da pergunta 12	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Composição dos tipos de clima organizacional.....	13
Quadro 2 - Os elementos de avaliação do clima organizacional.....	14
Quadro 3 - Os determinantes do clima organizacional.....	16
Quadro 4 - Indicadores do Clima organizacional.....	19
Quadro 5 - Fatores higiênicos e motivadores.....	28
Quadro 6 – Legendas	47
Quadro 7 - Parametrização das questões 13.1 a 13.8	64
Quadro 8 - Classificação dos fatores contribuintes para o resultado do clima	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT Consolidação das Leis do Trabalho

CNJ Conselho Nacional de Justiça

DEARHU Diretoria Executiva de Administração de Recursos Humanos

FECAP Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

FGV/RJ Fundação Getúlio Vargas/ Rio de Janeiro

FNH Faculdade Novos Horizontes

IG – USP Instituto de Geociências da Universidade de São Paulo

ISG Índice de Satisfação Geral

PUC/SP Pontifícia Universidade Católica/São Paulo

RH Recursos Humanos

STF Supremo Tribunal Federal

STJ Superior Tribunal de Justiça

TJMG Tribunal de Justiça de Minas Gerais

UCB Universidade Católica de Brasília

UF-CE Universidade Federal do Ceará

UFPB Universidade Federal da Paraíba

UFPR Universidade Federal do Paraná

UFRN Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UFSC Universidade Federal de Santa Catarina

UNB Universidade de Brasília

UNIFOR Universidade de Fortaleza

USF Universidade São Francisco

USP Universidade de São Paulo

USP-RP Universidade de São Paulo – Campus Ribeirão Preto

UTFPR Universidade de Tecnologia Federal do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRUDUÇÃO.....	1
1.1	Justificativa.....	3
1.2	Problema e hipótese.....	5
1.3	Objetivos.....	5
1.3.1	Objetivo Geral.....	5
1.3.2	Objetivos Especificos.....	6
2	REFERECIAL TEORICO.....	6
2.1	Abordagem histórica.....	7
2.2	Clima Organizacional.....	10
2.2.1	Conceitos.....	11
2.2.2	Tipos de clima organizacional.....	12
2.2.3	Fatores que compõe e afetam o clima organizacional.....	15
2.2.4	Pesquisa de clima organizacional.....	20
2.3	Motivação.....	25
2.3.1	Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais.....	27
2.3.2	Relação entre clima organizacional e motivação.....	29
2.4	Procedimento de gestão.....	29
2.5	Poder judiciário brasileiro.....	34
2.6	Síntese.....	38
3	METODOLOGIA.....	39
3.1	Sob o ponto de vista da abordagem do problema.....	39

3.2	Sob o ponto de vista dos objetivos	39
3.3	Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos	40
3.4	Instrumentos e coleta de dados.....	41
3.5	Tratamento de dados.....	43
4	RESULTADO E DISCURSSÃO	44
4.1	Estratificação da amostra	44
4.2	Análise e discussão dos resultados	47
5	CONCLUSÕES	78
	REFERÊNCIAS	81
	ANEXOS.....	87
	APÊNDICES	94

1 INTRODUÇÃO

A história da Administração é formada por algumas etapas que trouxeram mudanças econômicas, sociais, políticas e humanas, com ensinamentos que auxiliam os gestores a administrarem de forma eficiente e eficaz suas organizações.

Os precursores da administração, Taylor e Fayol, já estudavam e desenvolviam naquela época, aspectos relacionados aos funcionários. Tais estudos tinham foco no trabalho, nas necessidades econômicas dos empregados, na alienação no trabalho e na insatisfação dos funcionários da época.

A partir das Relações Humanas, que os estudiosos começaram a perceber as necessidades humanas dos empregados. Foi estudado o impacto das condições psicológicas sobre a produtividade dos mesmos, focavam nos pequenos grupos, nas qualidades humanas e emocionais dos empregados, na segurança pessoal e nas necessidades dos trabalhadores para alcançar as metas da organização (SILVA, 2008).

Dentre as teorias que postergaram a Teoria das Relações Humanas, vale salientar a Teoria Comportamental que reformulou profundamente o que já era defendido na teoria anterior, com abordagem em aspectos como motivação, liderança, comunicação, comportamento organizacional, dinâmica de grupos, processo decisório, etc. Nesta etapa, segundo Bispo, C. (2006) iniciaram ainda, os estudos sobre clima organizacional, com abordagens sobre a satisfação dos funcionários e seus desempenhos no trabalho.

Vale salientar ainda, sobre a Teoria dos Sistemas, que segundo Corrêa (2008), através de uma visão sistêmica é possível que a organização compreenda sua cultura e seu clima, ferramentas fundamentais para que a empresa conheça seus colaboradores e se comunique com eles, contribuindo assim para uma gestão de qualidade.

Desta forma, entende-se que o assunto “clima organizacional” surgiu na Administração, especificamente na Teoria Comportamental e na Teoria dos Sistemas.

As organizações têm percebido que não basta apenas usar meios gerenciais para melhorar o relacionamento entre empresa e cliente. Usam também de meios para melhorar a relação entre empresa e funcionários, e para isso, utilizam de pesquisas de clima organizacional a fim de avaliarem a qualidade do clima, uma vez que este influencia na satisfação e motivação dos colaboradores, e pode resultar na qualidade, produtividade, desenvolvimento da empresa e no alcance dos objetivos organizacionais.

Portanto, estuda-se o clima organizacional para identificar a percepção dos colaboradores quanto à organização, a fim de que os gestores possam compreender os aspectos positivos e negativos que impactam o clima, para assim, planejarem ações de melhoria.

Desta forma, o estudo do clima pode ser aplicado também em organizações públicas, uma vez que os colaboradores, quando satisfeitos com a estrutura da organização, com os colegas de trabalho, com os superiores, com os benefícios etc., se empenham em alcançar o principal objetivo dos órgãos públicos que, de acordo com o Art. 37 da Constituição Federal, resume-se em atender com eficiência e qualidade a sociedade.

Neste sentido, o presente trabalho visa realizar uma pesquisa em um Fórum do Tribunal de Justiça, caracterizado por Vara única, com localização no interior do estado de Minas Gerais, contando, nesta data, com 26 colaboradores.

Este estudo está organizado em cinco partes, que são: a parte 1 trata desta Introdução, onde foram apresentados o Tema, a Justificativa, o Problema e os Objetivos; a parte 2 compreende o Referencial Teórico, onde foram apresentados os Conceitos de clima organizacional, seus tipos, os fatores que o compõe e o afetam, a pesquisa de clima, a motivação, a relação entre clima e motivação, os procedimentos de gestão e o Poder Judiciário brasileiro; a parte 3 refere-se à Metodologia, onde foi feita uma pesquisa classificada em quantitativa, qualitativa, descritiva, bibliográfica, documental e estudo de caso, os dados foram coletados através de questionários que em seguida foram analisados e tratados; a parte 4 compreende os Resultados e Discussão, onde foram relacionados os dados coletados ao Referencial teórico; a parte 5 a Conclusão, na qual foi apresentada a síntese final do trabalho com as respostas aos objetivos propostos neste estudo; e por fim, foram apresentadas as Referências utilizadas no corpo deste trabalho, os Anexos e os Apêndices.

1.1 Justificativa

Os gestores têm se preocupado, cada vez mais, em utilizar de meios gerenciais para estabelecer relacionamentos entre empresa e funcionários, pois é através deste relacionamento que é possível alcançar os objetivos de ambos. E um desses meios gerenciais refere-se à análise do clima organizacional, no qual é possível diagnosticar a percepção dos colaboradores quanto à Empresa, compreender os aspectos que impactam o clima e até mesmo planejar ações de melhoria.

Desta forma, sabendo da contribuição da pesquisa do clima para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais, e sabendo ainda que, de acordo com os princípios expostos na Constituição Federal (art.37), o objetivo principal dos órgãos públicos é atender com eficiência e qualidade a sociedade, percebe-se a importância de se estudar o clima organizacional também em organizações públicas, o que justifica a escolha pelo órgão a ser pesquisado.

O tema foi escolhido devido ao interesse em verificar, de acordo com o referencial teórico, a percepção que os colaboradores de um órgão público tem quanto ao mesmo. A organização foi escolhida diante do contato com o ambiente forense onde foram percebidos alguns problemas enfrentados pelos colaboradores, o que despertou o interesse das pesquisadoras em verificar a percepção que os mesmo têm quanto ao ambiente forense.

Quanto à importância do trabalho para o órgão em questão, ela se dá pelo fato de possibilitar que o gestor conheça a percepção que os colaboradores têm quanto ao ambiente forense, através de informações que poderão auxiliar na manutenção dos aspectos positivos e na melhoria dos negativos que formam o clima organizacional.

Na prática, os gestores se mostram preocupados com o clima organizacional, já na teoria, a quantidade de trabalhos sobre o tema pode ser visualizada na Tabela 1, onde foi pesquisado no banco de teses do Portal Periódicos Capes, o assunto “Clima organizacional”, sendo escolhidas todas as instituições que abordaram este tema no período de 2008 a 2010.

Pesquisa do clima organizacional é um tema relevante para a carreira de administrador, pois faz parte das quatro funções básicas do administrador, que são: planejamento, organização, direção e controle. Com o estudo do clima organizacional pode-se fornecer meios para o desenvolvimento de estratégias e ações com intuito de aumentar a produtividade dos colaboradores de uma empresa.

Tabela 1: Bibliometria Clima Organizacional

Bibliometria – Palavra-chave “Clima Organizacional” – 2008 a 2010									
UNIVERSIDADES	2008		2009		2010		Total		TOTAL
	M	D	M	D	M	D	M	D	
Fundação Getúlio Vargas/ Rio de Janeiro (FGV/RJ)	1	-	-	-	-	-	1	-	1
Pontifícia Universidade Católica/São Paulo (PUC/SP)	1	-	-	-	-	-	1	-	1
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	1	-	1	-	-	-	2	-	2
Universidade de São Paulo – Campus Ribeirão Preto (USP-RP)	1	-	-	-	-	-	1	-	1
Universidade Católica de Brasília (UCB)	1	-	-	-	2	-	3	-	3
Universidade de Tecnologia Federal do Paraná (UTFPR)	1	-	-	-	-	-	1	-	1
Universidade de Fortaleza (UNIFOR)	1	-	-	-	-	-	1	-	1
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	1	-	-	-	-	-	1	-	1
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP)	1	-	1	-	-	-	2	-	2
Instituto de Geociências da Universidade de São Paulo (IG – USP)	1	-	-	-	-	-	1	-	1
Universidade Federal do Ceará (UF-CE)	1	-	-	-	-	-	1	-	1
Faculdade Novos Horizontes (FNH)	1	-	-	-	-	-	1	-	1
Universidade São Francisco (USF)	1	-	-	-	-	-	1	-	1
Universidade Anhembi Morumbi	-	-	1	-	-	-	1	-	1
Universidade de Brasília (UNB)	-	-	1	-	1	-	2	-	2
Universidade Federal do Paraná (UFPR)	-	-	-	-	-	-	1	-	1
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)	-	-	-	-	1	-	1	-	1
Universidade de São Paulo (USP)	-	-	1	-	1	-	2	-	2
TOTAL	13	-	6	-	5	-	24	-	24

Tabela 1: Bibliometria Clima Organizacional

Fonte: CAPES (2013)

A Tabela 1 trata da bibliometria na qual é demonstrada a quantidade de estudos que abordaram sobre “Clima organizacional” no período de 2008 a 2010. Visualiza-se que em 2008 foram realizadas 13 dissertações de mestrados sobre o assunto; realizaram-se 6 em 2009, e 5 em 2010, não sendo realizada nenhuma dissertação de doutorado sobre o assunto neste período. Tal análise demonstra que a Universidade que se destacou, em termos de quantidade de dissertações sobre o “clima organizacional”, pertence à cidade de Brasília, Universidade Católica de Brasília – UCB, onde foram desenvolvidas no período de 2008 à 2010, 3 trabalhos científicos. Já o estado onde mais foram realizadas as dissertações sobre o tema foi em São Paulo, ou seja, das 18 universidades pesquisadas, 6 pertencem a São Paulo. Já em Minas Gerais, estado onde será realizada o presente estudo, foi localizada apenas 1 dissertação de mestrado, realizada na Faculdade Novos Horizontes.

1.2 Problema e hipótese

Durante o curso de Administração, foram abordados os aspectos humanos, especificamente nas aulas de Gestão de Pessoas, onde foi ensinado que o colaborador é o ativo mais valioso de uma organização.

Devido ao fato de uma das pesquisadoras estarem em contato com o ambiente forense, foi percebido alguns problemas com os colaboradores deste ambiente de trabalho, tais como: absenteísmo, conflitos, reclamações, greves, processos administrativos, entres outros. Desta forma, unindo a percepção de tais problemas ao interesse da autora em realizar a monografia na área de Gestão de Pessoas, aplicando-a em um órgão publico, a mesma resolveu verificar a percepção que os colaboradores tem quanto ao ambiente forense, buscando responder a seguinte questão de investigação: como os colaboradores de um Fórum do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, em uma comarca interiorana, compreendem os aspectos formadores do clima organizacional?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo desse trabalho é analisar os aspectos que impactam o clima organizacional facilitando ou dificultando a rotina de trabalho de um Fórum do Tribunal de Justiça de Minas Gerais em um comarca interiorana, de acordo com a percepção de seus colaboradores, em 2013, a fim de identificar os aspectos positivos e negativos que influenciam na formação desse clima.

1.3.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral delimitaram-se os seguintes objetivos específicos que nortearam o presente estudo:

1. Identificar o clima organizacional para verificar a satisfação/insatisfação e motivação/desmotivação dos colaboradores;

2. Verificar os fatores que contribuem de forma positiva e negativa para a formação do clima organizacional;
3. Classificar os fatores verificados, a fim de descobrir os que possuem maior e menor influência sobre o clima resultante;
4. Relacionar os fatores ao clima identificado para facilitar no entendimento do resultado do clima.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada uma revisão teórica acerca do tema proposto no trabalho, abordando a evolução histórica da administração, o clima organizacional, a motivação, os procedimentos de gestão e o poder judiciário brasileiro.

2.1 Abordagem histórica

Chiavenato (2009) considera a “Organização Administrada” a invenção mais complexa e maravilhosa que o homem realizou, uma vez que, as pessoas dependem das organizações para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças e obter todos os produtos e serviços de que necessitam. O próprio autor conceitua organização como uma unidade intencionalmente construída composta por pessoas que visam atingir objetivos específicos.

Conforme Gil (2009) “a partir da segunda guerra mundial (década de 40), a administração de pessoal passou a ser preocupar mais com as condições de trabalho e com os benefícios disponibilizados aos seus empregados”.

Já para Gil, (2011) o mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige alto nível de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendo a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa. As empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários

comprometidos é que vêm sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. É muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas.

Segundo Silva (2008)

Contribuíram também para a história da Administração: as Teorias da Burocracia, de Transição, Estruturalista, de Sistemas, das Contingências até chegar à atual perspectiva contemporânea que é a união dos aspectos ensinados em toda a história da administração, com contribuições de cada uma das teorias para auxiliar os gestores a terem uma visão mais ampla das organizações para então administrá-las de forma eficiente e eficaz. (SILVA, 2008)

A partir dos estudos de Silva (2008), “constatou-se que já na Administração Científica, eram abordados aspectos relacionados ao desempenho dos funcionários, tais como: seleção e treinamento dos trabalhadores, desenvolvimento de uma melhor atmosfera”.

Da mesma forma, em que o clima evidencia-se sobre a motivação das pessoas, percebe-se que a cultura organizacional, também é outro fator que deve ser levada em consideração dentro do ambiente de trabalho. Conforme Maximiano (2004), a “cultura organizacional compreende crenças, valores, preconceitos, normas, rituais de cerimônia, dentre outros comportamentos.” Observa-se na citação do autor é que claramente existe uma relação entre os dois termos: clima e cultura organizacional, a fim de procurar conhecer a qualidade do ambiente interno organizacional a que os colaboradores estão envolvidos.

Segundo Chiavenato (2009), colocar a pessoa certa no lugar certo era muito importante para a Administração Científica, e Taylor foi um dos primeiros a reconhecer a importância do processo de seleção científica do trabalhador que consistia em adaptar as capacidades do mesmo às características da função a ser desempenhada. O próprio autor ainda cita que na Administração Científica, Taylor desenvolveu os primeiros aspectos relacionados à motivação dos trabalhadores, dizia que os mesmos deveriam ser motivados com incentivos materiais e com uma boa remuneração.

De acordo com Silva (2008), Alguns estudiosos consideram muito simplistas os aspectos motivacionais seguidos pela Administração Científica, uma vez que, enfatizavam os incentivos salariais, deixando a desejar os demais itens relacionados á motivação. Ainda segundo Silva (2008), na Escola Clássica da Administração, Fayol também desenvolveu aspectos relacionados aos funcionários e a organização do ambiente de trabalho, demonstrados em alguns princípios como: especialização dos trabalhadores como a melhor maneira de usar os recursos humanos da organização; recebimento de ordens de um gerente apenas para evitar conflitos e mal-entendidos; pagamento justo e não abusivo aos trabalhadores; recompensas não financeira; equidade no tratamento dos empregados; espírito de equipe enfatizando a harmonia e a boa vontade dos empregados; entre outros.

Os aspectos motivacionais não são suficientes, são considerados simples e de pouca ênfase para o aumento da satisfação dos colaboradores. O colaborador motivado produz mais e consecutivamente se torna mais satisfeito com suas funções.

Segundo Chiavenato (2009) “os princípios foram desenvolvidos por Fayol a fim de estabelecer condições e normas dentro da organização que deveriam ser respeitadas pelos gerentes para então desempenharem bem suas funções de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar”.

Silva (2008) aborda que foi na Teoria de Transição que a Psicologia foi introduzida na administração como uma forma de explicar o comportamento humano e obter melhor desempenho dos indivíduos, tendo a contribuição de Mary Parket Follet, com o princípio do grupo; abordagens psicológicas sobre os problemas enfrentados pela administração pública e privada; análise da motivação humana; modificação do conceito tradicional de liderança; preocupação na resolução de conflitos, entre outros; e Chester Irving Barnard, com estudos sobre cooperação; eficiência e eficácia abordando motivos pessoais e organizacionais; objetivos organizacionais; comunicação; lealdade; estrutura e dinâmica; e demais elementos importantes para a existência da organização.

De acordo com Silva (2008) aborda ainda que as teorias administrativas desenvolvidas até então desencadearam que a ênfase colocada na tarefa (Taylor) e na estrutura (Fayol) foi transferida para ênfase nas pessoas que fazem parte da organização, iniciando o movimento denominado Escola das Relações Humanas, onde os estudiosos começaram a perceber as

necessidades dos empregados, estudando o impacto das condições psicológicas sobre a produtividade dos mesmos, apoiando os seguintes fundamentos: adaptação do trabalhador ao trabalho que aborda aspectos relacionados à seleção do pessoal, métodos de aprendizagem, fadiga, acidentes no trabalho; adaptação do trabalho ao trabalhador que aborda aspectos relacionados à motivação da liderança e relacionamentos interpessoais. (SILVA, 2008)

A percepção de que o colaborador é um instrumento importante na organização e que seus interesses e necessidades também deveriam ser relevantes, colaborou para o estudo de que a produtividade está ligada à satisfação. E que faz uma ligação com os relacionamentos interpessoais.

Soares (2002), afirma que o clima organizacional “mapeia o ambiente interno que pode variar segundo a motivação dos agentes”. A motivação encontra-se inserida em um pilar importante para o estudo dessa variável que tende a corresponder àquilo que o colaborador pensa a respeito da organização. Essa característica pode ser observada também no comportamento das pessoas que fazem parte do contexto organizacional.

De acordo com Gil (2011), foi a partir da Teoria Geral dos Sistemas, onde as organizações passaram a ser definidas como uma estrutura organizada, constituída por elementos que interagem entre si, que surgiu, na década de 60, a Administração de Recursos Humanos, ou seja, as atividades referentes à gestão dos recursos humanos passaram a ser vistas através de uma concepção holística, em que influenciam e sofrem influências de todas as demais atividades da organização.

Gil (2011) mostra que a denominação “Administração de Recursos Humanos” está evoluindo para “Gestão de Pessoas”, pois os críticos propõem que as pessoas sejam tratadas como parceiras da organização, e não como recursos a serem administrados para a organização obter o máximo rendimento.

Segundo Corrêa (2008), “através de uma visão sistêmica da organização é possível compreender a cultura e o clima organizacional, ferramentas estas, fundamentais para que a empresa conheça seus colaboradores, contribuindo assim para uma gestão de qualidade”.

Corrêa (2008) “aborda ainda que foi no final da década de 60 e durante a década de 70, que surgiram as pesquisas sobre cultura e o clima organizacional das empresas”.

Segundo Rizzatti, (2002) *apud* Bispo, (2006) foi no movimento denominado Comportamentalismo, em 1960, que Forehand e Gilmer iniciaram os estudos sobre clima organizacional nos EUA, levando alguns conceitos e indicadores iniciais sobre clima e utilizando da Psicologia para combinar a humanização do trabalho e as melhorias de produção. Logo esses estudos foram utilizados por Litwin e Stringer para realizar experiências em três organizações americanas. Os resultados foram distintos em termos de satisfação dos funcionários e seus desempenhos no trabalho, alavancando assim, novos estudos sobre clima e auxiliando os demais estudos no movimento Comportamentalista.

Já no Brasil, ainda segundo Rizzatti , (2002) *apud* Bispo, (2006) foi no período de 1977 a 1983 que se iniciou a pesquisa de clima organizacional no país, através de Edela Lanzer Pereira de Souza que utilizava adaptações do modelo de Litwin e Stringer, realizando os trabalhos em empresas privadas e órgãos públicos.

Diante do exposto nesta seção, percebe-se que, durante a história da Administração, foram abordados aspectos relacionados aos funcionários, visando atender a realidade e as necessidades de cada época. Ou seja, uma teoria aperfeiçoava os ensinamentos da anterior de forma a atender as necessidades da época.

A visão de “clima organizacional”, juntamente com a “Administração de Recursos Humanos” surgiu em uma das Teorias da Administração (Teoria de Sistemas) abordando que é através de uma visão sistêmica da organização que é possível conhecer e comunicar com os colaboradores, auxiliando assim na compreensão do clima e da cultura organizacional, sendo possível ainda, desenvolver as atividades referentes à gestão dos recursos humanos.

2.2 Clima Organizacional

Para melhor entendimento do assunto “Clima organizacional” será abordado nesta seção os seguintes itens: Conceitos, Tipos de Clima Organizacional, Métodos de Pesquisa de Clima

Organizacional, Fatores que Compõem e Afetam o Clima Organizacional e Pesquisa de Clima Organizacional.

2.2.1 Conceitos

Segundo Chiavenato (2012) clima organizacional refere-se aos aspectos internos da organização que provocam diferentes motivações em seus participantes. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros, influenciando seus comportamentos, podendo ser percebido de maneiras diferentes, ou seja, o que pode parecer uma característica positiva para uma pessoa, pode parecer negativa para outra.

Tal conceito é semelhante ao de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) que entendem por clima organizacional a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia o comportamento dos mesmos.

Segundo (Teixeira *et al* 2010), “clima organizacional refere-se às percepções, opiniões e sentimentos que as pessoas têm da organização, sendo expressos através de seus comportamentos, retratando o estado momentâneo da mesma”.

Chiavenato (2004) define clima organizacional como o sentimento transmitido pelos participantes, demonstrando na forma como interagem com os outros, com os clientes, com os fornecedores, etc. Assim, o clima organizacional representa o ambiente interno da organização e está relacionado ao grau de motivação de seus membros.

Luz (2003) conceitua clima organizacional como o ambiente interno que existe entre os participantes da organização e está relacionado com o grau de motivação dos mesmos.

Luz (2012), através de uma análise de diversos conceitos de “clima organizacional” observou que existem algumas palavras-chave, que estão quase sempre presentes. Por exemplo: Satisfação (dos funcionários) – alguns conceitos abordam a relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham na organização; Percepção (dos Funcionários) – alguns conceitos abordam ainda sobre a percepção que os colaboradores têm quanto aos diferentes

aspectos da empresa que influenciam positiva ou negativamente os mesmos, ou seja, se os funcionários percebem a empresa de forma positiva, o clima tende a ser bom, ao contrário se percebem de forma negativa, o clima tende a ser ruim.

De uma forma geral, Chiavenato (2012 e 2004), Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), Teixeira *et al* (2010), e Luz (2003) e (2012) entendem por clima organizacional a percepção que os membros têm da organização, relatando o grau de motivação dos mesmos e sendo expresso em seus comportamentos. A única diferença entre os conceitos citados nesta seção foi que Chiavenato (2012) atenta para o fato de os colaboradores perceberem o ambiente organizacional de maneiras diferentes, diferindo também o grau de motivação, satisfação e interferindo assim no resultado do clima organizacional.

2.2.2 Tipos de clima organizacional

Luz (2012) salienta que são várias as expressões utilizadas para denominar o clima, como por exemplo: clima realizador, clima de harmonia, clima construtivo, clima sadio, clima tenso, clima de confiança etc. Porém o importante é a sintética classificação do clima em favorável, desfavorável ou neutro em relação ao alcance dos objetivos da organização e das pessoas.

Luz (2012) explica que o clima organizacional é bom quando predominam as atitudes positivas que favorecem o ambiente de trabalho, é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam negativamente o ânimo da maioria dos funcionários.

Através do Quadro 1 é possível visualizar o que compõe cada tipo de clima.

Quadro 1 - Composição dos tipos de clima organizacional.

Clima bom	Clima prejudicado ou ruim
Alegria;	Tensões;
Confiança;	Discórdias;
Entusiasmo;	Desuniões;
Engajamento;	Rivalidades;
Participação;	Animosidades;
Dedicação;	Conflitos;
Satisfação;	Desinteresse pelo cumprimento das tarefas;
Motivação;	Resistência manifesta ou passiva às ordens;
Comprometimento;	Ruído nas comunicações;
Orgulho em participar da empresa;	Competições exacerbadas;
Baixo turnover e alto tempo de permanência na empresa	

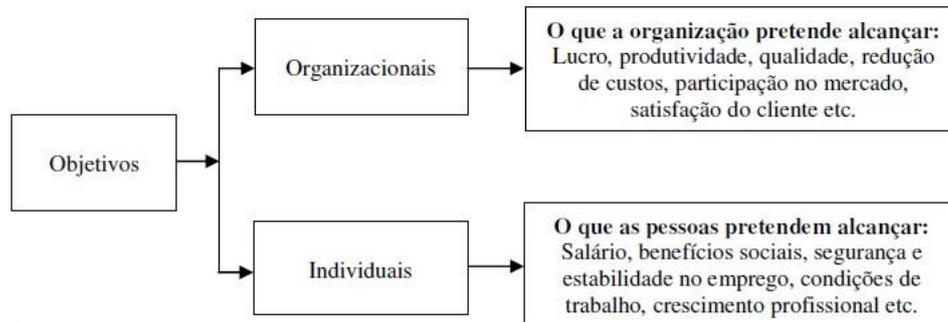
Fonte: Adaptado de Luz (2012, p. 31).

Quanto à composição do clima demonstrada no Quadro 1, Luz (2012), explica que o clima é bom quando, por exemplo, há alegria, confiança, entusiasmo, quando os funcionários indicam seus conhecidos e parentes a trabalharem nela, enfim quando sentem orgulho em participar da empresa. O clima é prejudicado ou ruim quando são geradas evidências de, por exemplo, tensões, discórdias, desuniões, enfim quando sentem vergonha e desaprovação pela empresa.

Luz (2012), “explica ainda que a diferença entre clima prejudicado e clima ruim está na intensidade com que as situações negativas se manifestam, sendo os dois, desfavoráveis aos objetivos das organizações e dos indivíduos que ali trabalham”.

Para relembrar a diferença entre os objetivos organizacionais e individuais Chiavenato (2012) os conceitua no esquema demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas



Fonte: Chiavenato (2012, p. 52).

De acordo com Chiavenato (2012), o clima organizacional é formado por elementos que definem sua avaliação em favorável, neutro e desfavorável, conforme descrição feita no Quadro 2. É favorável quando o ambiente organizacional proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, é desfavorável quando proporciona frustração dessas necessidades e entre esses dois extremos existe um ponto intermediário que é o clima neutro.

Quadro 2 - Os elementos de avaliação do clima organizacional.

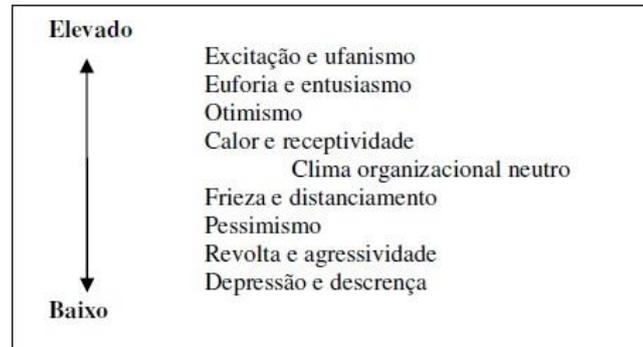
Desfavorável	Neutro	Favorável
<ul style="list-style-type: none"> • Negativo • Rejeição • Frieza • Frustração • Distanciamento social • Alienação • Insatisfação 	<ul style="list-style-type: none"> • Zero • Letargia • Apatia • Indefinição • Indiferença • Desinteresse • Isenção de ânimo 	<ul style="list-style-type: none"> • Positivo • Aceitação • Calor humano • Receptividade • Comprometimento • Engajamento • Satisfação

Fonte: Chiavenato (2012, p.55).

Segundo Chiavenato (2004), o clima organizacional é alto e favorável em situações da organização que proporciona satisfação das necessidades pessoais e elevação do moral. E é baixo e desfavorável em situações que proporciona frustração dessas necessidades. Ou seja, quando há elevada motivação dos membros da organização, o clima organizacional tende a ser elevado.

E quando há baixa motivação entre os membros, o clima organizacional tende a baixar. Tal aspecto é demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Continuum de níveis de clima organizacional.



Fonte: Chiavenato (2004, p.103).

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) “abordam que o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando há frustração dessas necessidades”.

Quanto aos tipos de clima organizacional abordados por Luz (2012), Chiavenato (2004 e 2012) e Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), observa-se que o tipo de clima está relacionado com o alcance dos objetivos da organização e dos colaboradores, ou seja, é favorável quando a organização proporciona meios para que haja a satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores, predominando as atitudes positivas que favorecem o ambiente de trabalho, por exemplo: elevada motivação, otimismo, comprometimento, entusiasmo, entre outros; é desfavorável quando há frustração de suas necessidades, predominando intensamente as atitudes negativas que afetam o ânimo do funcionário, por exemplo: baixa motivação, pessimismo, rejeição, insatisfação, discórdia, rivalidade, conflitos, entre outros; e é neutro quando os colaboradores estão isentos de ânimo, mostrando, por exemplo, desinteresse e indiferença para com a organização.

2.2.3 Fatores que compõem e afetam o clima organizacional

Segundo Chiavenato (2012), o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, do estilo de liderança entre outros fatores que o determinam, influenciando os níveis de motivação, satisfação, produtividade e estímulos das pessoas, e produzindo o resultado final, conforme se visualiza no modelo descrito no Quadro 3.

Quadro 3 - Os determinantes do clima organizacional.

Variáveis de entrada	Variáveis dependentes	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional • Cultura organizacional • Condições econômicas • Ênfase no engajamento • Oportunidades de participação • Significado do trabalho • Construção da equipe • Estilo de liderança • Reconhecimento • Incentivos e recompensas 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação das pessoas • Estimulação • Desafios • Nível de satisfação • Comprometimento • Credibilidade • Orgulho • Respeito • Imparcialidade • Camaradagem 	<ul style="list-style-type: none"> • O melhor lugar para trabalhar • Desempenho excelente • Produtividade • Qualidade • Eficiência • Eficácia • Competitividade • Inovação

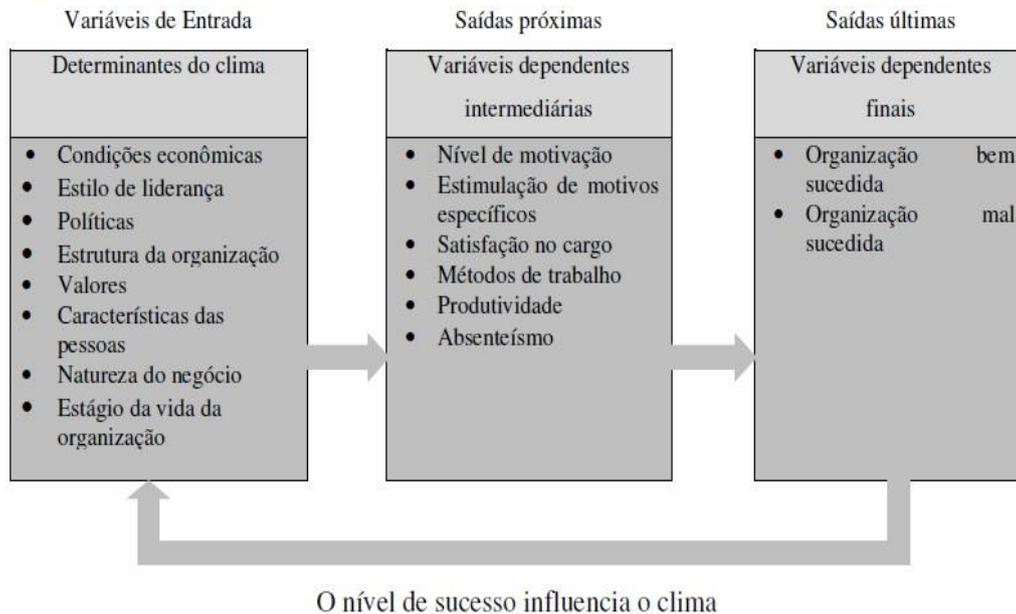
Fonte: Chiavenato (2012, p.54).

Chiavenato (2012), explica os determinantes do clima organizacional da seguinte forma: se as variáveis de entrada influenciar de forma positiva as variáveis dependentes causando maior motivação e satisfação das pessoas, maior será a produtividade, eficiência e eficácia no trabalho e melhor será o clima organizacional. Se as variáveis de entrada influenciarem de forma negativa as variáveis dependentes, causando menor motivação, estimulação e satisfação das pessoas, menores serão a produtividade, eficiência e eficácia no trabalho que afetará também o clima organizacional.

Chiavenato (2012) salienta que os gestores têm plenas condições de melhorar o clima organizacional, seja intervindo nos elementos que o compõem, seja atuando nas variáveis de entrada que influenciam as variáveis dependentes e que produzem resultados na organização, por exemplo: o executivo pode intervir no seu estilo gerencial, na forma como administra as pessoas, na projeção do trabalho, na seleção, treinamento e avaliação das pessoas, no estilo de liderança, nos esquemas de motivação, nos sistemas de recompensa e remuneração etc.

Luz (2003), demonstra através da Figura 3, os fatores que determinam o clima, as variáveis intermediárias e as variáveis finais.

Figura 3 - Um esquema para visualizar o clima organizacional



Fonte: Luz (2003, p.99).

Através da Figura 3, é possível perceber que existe um ciclo para formação do clima organizacional. Ou seja, a organização é composta por fatores iniciais, como por exemplo, o estilo de liderança, o estágio de vida em que se encontra a organização, a natureza do negócio, entre outros fatores que podem influenciar, por exemplo, a produtividade da empresa, o nível de motivação e satisfação dos colaboradores, entre outros. O conjunto dessas variáveis dependentes e determinantes é que contribui para a avaliação da organização, ou seja, se é bem ou mal sucedida. Essa qualificação final, por sua vez, volta ao estágio inicial do ciclo, influenciando os fatores iniciais, passando por toda etapa novamente.

Comparando os estudos de Luz (2003) e de Chiavenato (2012), percebem-se semelhanças quanto a alguns aspectos abordados por esses dois autores na determinação do clima organizacional, como por exemplo: a estrutura organizacional, as condições econômicas, o estilo de liderança, a motivação das pessoas, a estimulação e o nível de satisfação. Ainda em se tratando da comparação dos estudos de Luz (2003) e de Chiavenato (2012), percebem-se também algumas diferenças como, por exemplo: Luz (2003) resume os resultados das determinantes do clima organizacional em “organização mal sucedida” e “organização bem sucedida”, já Chiavenato (2012), desmembra esses dois resultados em oito aspectos que também indicam se a organização é bem ou mal sucedida.

Outro fator de diferenciação refere-se ao fato de Luz (2003) abordar o clima da organização em forma de um ciclo, ou seja, existem os aspectos que influenciam o resultado do clima e este, por sua vez, age como um feedback, influenciado também as variáveis de entrada.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) Descrevem fatores que podem alterar o clima organizacional de uma empresa, comprometendo assim seus resultados. Tais fatores são: a adoção de modernas tecnologias que dispensam pessoas, a contenção nas políticas de salários e benefício e a exigência maior da empresa aos empregados.

De acordo com Luz (2012), o clima organizacional, embora seja algo abstrato, se materializa nas organizações de indicadores que dão sinais sobre a sua qualidade. Esses indicadores não fornecem os elementos necessários para descoberta das causas que mais afetam positiva ou negativamente o clima.

Todavia servem como alerta quando algo não está bem ou quando o clima está muito bom. Tais indicadores estão descritos no Quadro 4.

Quadro 4 – Indicadores do Clima organizacional

Indicador	Descrição
Turnover (rotatividade de pessoal elevada) e Absenteísmo (excessivo número de faltas e atrasos)	Podem significar que as pessoas não têm comprometimento com a organização e que falta algo nesta para satisfazê-las.
	As portas e paredes dos banheiros

Pichações nos banheiros	representam um “espaço” anônimo onde os funcionários sentem-se mais seguros para xingar e zombar dos seus gestores ou da forma de condução dos negócios. Tais críticas podem revelar o estado de satisfação dos colaboradores.
Programas de sugestões malsucedidos	Podem revelar a falta de comprometimento dos colaboradores, que reagem à organização, não apresentando em quantidade e qualidade as sugestões que ela esperava.
Avaliação de desempenho	As informações encontradas por este instrumento podem confirmar que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre do estado de ânimo e da apatia em relação à empresa, ou até mesmo de problemas pessoais que estejam afetando o desempenho. Daí a importância de os gestores ouvirem seus colaboradores.
Greves	As greves geralmente estão vinculadas ao descumprimento de obrigações legais da empresa ou emissão dos gestores quanto às reivindicações dos trabalhadores. Demonstra, muitas vezes, uma reação dos colaboradores quanto ao descontentamento com a empresa.
Conflitos Interpessoais e Interdepartamentais	A intensidade de tais conflitos pode determinar um clima tenso ou agradável, sendo a forma mais aparente do clima de uma empresa.
	Consumir mais que o necessário e

Desperdício de Material	danificar os equipamentos são formas de o colaborador reagir contra as condições de trabalho a que está sujeito.
Queixas no serviço médico	É onde os colaboradores descarregam suas angústias sobre diferentes reclamações: sobrecarga de trabalho, humilhações, exposições a situações vexatórias, constrangimentos e discriminações. Muitas vezes, tais angústias transformam-se em distúrbios emocionais influenciando de forma negativa na qualidade de vida dos empregados.

Fonte: Adaptado de Luz (2012, p. 32-34).

Através dos estudos de Chiavenato (2012), Luz (2003) e (2012) e Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) percebe-se que se uma organização é bem sucedida ou mal sucedida, isso advém da qualidade do seu clima, que por sua vez, advém de vários aspectos da organização, como por exemplo, o estilo de liderança, as condições econômicas, a estrutura da empresa, a contenção nas políticas de salários e benefícios, entre outros. Porém, existem indicadores que sinalizam a qualidade do clima organizacional, servindo como uma alerta do que está bom e ruim na organização, como por exemplo, as greves e os conflitos interpessoais e interdepartamentais.

2.2.4 Pesquisa de Clima organizacional

De acordo com Moreira (2012) “é de suma importância medir o clima organizacional, pois é através deste que as opiniões dos colaboradores são levantadas, demonstrando a realidade organizacional”.

Segundo Luz (2012), a pesquisa de clima organizacional é das estratégias mais completas para avaliar o clima, pois, permite à empresa identificar seus pontos fracos que causam

insatisfação nos colaboradores, a fim de corrigi-los, ou seja, a pesquisa busca detectar as imperfeições que existem entre empresa e empregado, a fim de corrigi-las e aprimorar o ambiente de trabalho.

Conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), a pesquisa de clima busca fornecer informações sobre a atitude do público interno, suas expectativas e integração na organização. Desta forma, a maioria das organizações se preocupam em verificar periodicamente o seu clima organizacional uma vez que este interfere na execução do trabalho, nas relações interpessoais e nos resultados almejados pela empresa.

Chiavenato (2012), afirma Também afirma que as empresas se preocupam em medir periodicamente o clima organizacional , uma vez que através destas pesquisas o executivo poderá conhecer e intervir em alguns aspectos da organização na tentativa de melhorá-los, como por exemplo, no seu estilo gerencial, no sistema de administrar as pessoas, nos esquemas de motivação, nos sistemas de recompensas e remuneração, entre outros.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), a pesquisa de clima organizacional pode ser feita visando alcançar os seguintes objetivos: para estudar a cultura organizacional da empresa; para avaliar a imagem que os empregados fazem da empresa, de sua missão e de seus objetivos; para medir o grau de satisfação dos empregados com os diferentes aspectos da organização; para analisar os padrões de motivação e satisfação, bem como as necessidades e expectativas dos empregados; para verificar se existe correlação entre a satisfação na organização e a oferta do composto de benefícios e serviços; para verificar o nível de integração entre as áreas/departamento; para estudar as relações funcionais entre os empregados; para analisar os padrões de produtividade; para medir o grau de envolvimento dos empregados com suas tarefas e responsabilidades, com os clientes e com os agentes internos e externos.

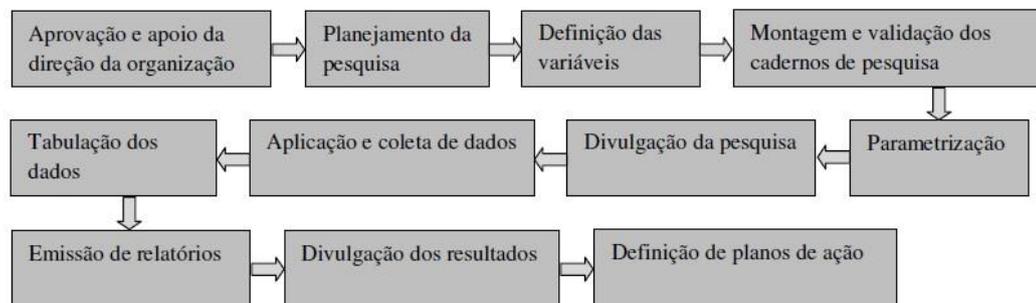
Segundo Gil (2011), convém às empresas utilizarem de pesquisa de clima organizacional para coletarem e gerenciarem dados referentes ao sentimento dos colaboradores com a empresa e o envolvimento destes com os programas de gestão de qualidade. Através da pesquisa, é possível : identificar as atitudes dos colaboradores quanto aos programas e políticas da empresa; melhorar as relações de trabalho entre gerências e subordinados, pois sabendo dos sentimentos e pontos de vista dos colaboradores, estes poderão ser compreendidos; identificar

as tendências das opiniões e atitudes dos funcionários, como um “sistema de alerta preventivo”, compreender os fatores que intervêm na satisfação do empregado, contribuindo, assim, para a melhoria da eficiência organizacional; melhorar a qualidade de vida no trabalho.

São inúmeros os objetivos que uma organização pode alcançar através da pesquisa de clima organizacional, conforme já abordado por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), Chiavenato (2012) e Gil (2011). Porém esses dois últimos autores abordam de uma forma mais clara os objetivos finais de se fazer tal pesquisa, dizendo que através da mesma, é possível conhecer, intervir e melhorar alguns aspectos da organização, na tentativa de melhorar a eficiência organizacional e a qualidade de vida no trabalho. Tais autores salientam a importância da pesquisa de clima organizacional, justificando tal importância no fato de ser um meio estratégico para coletar a opinião que os colaboradores têm quanto aos diversos aspectos da organização, o que interfere no alcance dos objetivos organizacionais.

Luz (2012) indica 11 etapas para a montagem e aplicação de uma pesquisa de clima, conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4 - Etapas para Pesquisa de clima



Fonte: Adaptado de Luz (2012, p.49).

Das 11 etapas citadas acima as que possuem maior importância são as etapas 2 (planejamento da pesquisa) onde se definem os objetivos da pesquisa, o público-alvo, a forma de coletar os dados, o momento da aplicação da pesquisa, os setores a serem pesquisados, etapa 3 que são as definições das variáveis o momento em que se definem os assuntos a serem pesquisados, ou seja, os diferentes aspectos da empresa que podem causar satisfação ou insatisfação nos colaboradores e a etapa 11 que identifica as causas que prejudicam a qualidade do ambiente de trabalho, resta à empresa intervir sobre elas. E é nessa 11 etapa (definição de planos de ação) que isso é realizado.

(Sório 2005 *apud* Moreira 2012) salienta que após o levantamento dos pontos abordados na pesquisa de clima, faz-se necessário intervir na melhoria do desempenho organizacional, como por exemplo: identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores; otimizar ações gerenciais; integrar processos e setores funcionais; melhorar a comunicação; diminuir a burocracia; focar clientes internos e externos, aumentando sua satisfação; aumentar a produtividade; diminuir a rotatividade de trabalhadores e criar um ambiente de trabalho seguro; entre outros.

Através da análise das etapas para pesquisa de clima, abordadas na figura 4 anterior é possível perceber que o apoio dos gestores prevalece desde o momento em que se decide realizar a pesquisa até o momento de definição dos planos de ação e execução dos mesmos.

Quanto às variáveis a serem pesquisadas Gil (2011), sugere os seguintes elementos para mensurar o clima organizacional: conformismo, responsabilidade, condições de trabalho, remuneração, estilo gerencial, recompensas, clareza organizacional, e calor e apoio.

Já para Chiavenato (2012), os principais elementos escolhidos para avaliar o clima organizacional são: Liderança; Comunicação; Processo de interação; Participação das decisões; Formulação de objetivos; Tipo de atividade; Estrutura do trabalho; Forças motivacionais e Controles.

Segundo (Junqueira e Barreto 2006 *apud* Moreira 2012) as principais variáveis a serem abordadas em uma pesquisa de clima compreendem em: imagem da empresa; pontos favoráveis e desfavoráveis à gestão da empresa; processos, sistemas e ferramentas de gestão de pessoas (Recursos Humanos); grau de satisfação das pessoas; valores e crenças que geram

a identificação dos colaboradores com a organização; integração e cooperação entre as pessoas, áreas, departamentos, divisões etc.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) Salientam cinco fatores que devem ser abordados na pesquisa de clima, tais como: entendimento da missão, crenças e valores, chefia e liderança, relações interpessoais e salários e benefícios. Tais elementos são instrumentos estratégicos para o planejamento eficaz das organizações porque esses fatores interferem no clima organizacional e na motivação dos colaboradores, pois sendo positivo a qualidade dos serviços prestados será de grande eficiência.

De acordo com Luz (2012), “existem inúmeras variáveis organizacionais que tradicionalmente são pesquisadas pelas organizações. E é a partir da análise dessas variáveis que poderão optar pelas que julgarem mais importantes, adaptando-as à sua realidade”.

Para fins de exemplificação, (Bispo, 2012) cita o Grupo Onduline, Magazine Luiza, AGCO, Sherwin Williams, entre outras empresas que utilizam da ferramenta “Pesquisa de clima organizacional” para melhorar o relacionamento entre empresa e colaboradores.

Exemplificando as pesquisas de clima organizacional e satisfação dos colaboradores em órgãos públicos, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) fez um levantamento do clima organizacional e satisfação do usuário em 2011, com o objetivo de mapear os desafios e potencializar a dinâmica de trabalho para alcançar os objetivos do órgão. A pesquisa de clima foi direcionada a magistrados e servidores, e a pesquisa de satisfação, ao público usuário da justiça. (BRASIL, 2011).

Tais exemplificações, mostradas nesta seção, inferem que o clima pode ser pesquisado tanto em organização privadas, conforme exemplificado por (Bispo, 2012) quanto em organizações públicas, conforme exemplificado por Brasil (2011), uma vez que ambos os segmentos visam um bom relacionamento entre organização e colaboradores.

2.3 Motivação

Conforme já expresso por Chiavenato (2012) e Luz (2003) na seção 2.2.1, o clima organizacional possui grande relação com a motivação dos colaboradores, sendo importante aprofundar no aspecto “motivação” para melhor compreensão do presente estudo.

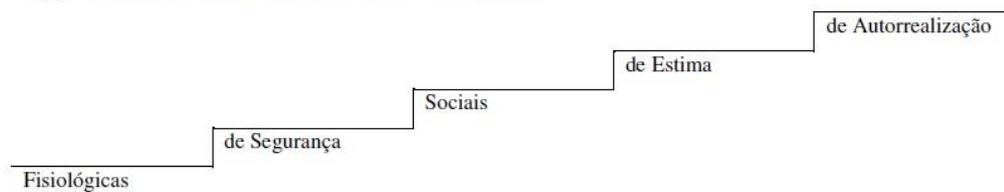
Já para Chiavenato (2012) para compreender a motivação humana, é necessário, primeiramente, conhecer o que a provoca e a dinamiza, ou seja, compreender que a motivação existe dentro das pessoas e que o que a dinamiza é a satisfação das necessidades humanas. Tais necessidades são as aspirações, os desejos, os objetivos individuais chamados forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa, determinando seus pensamentos e direcionando o comportamento.

Segundo Gil (2011), a motivação refere-se à força que estimula as pessoas a agir, sendo geradas pelas necessidades distintas das pessoas. Desta forma, os gerentes são incapazes de motivar os colaboradores, mas podem satisfazer ou não suas necessidades, usando de conhecimentos e habilidades para despertar ou manter a motivação no trabalho. Ou seja, os gestores precisam se atentar à motivação de seus empregados, identificando as necessidades dos mesmos e criando condições para que as tarefas atribuídas e o ambiente de trabalho sejam capazes de satisfazê-los.

Quanto ao conceito de motivação, entende-se que as pessoas têm aspirações, desejos e objetivos individuais que necessitam ser alcançados e satisfeitos. E a motivação é a força que leva as pessoas a satisfazerem essas necessidades. Desta forma, a única maneira de se ter colaboradores motivados, é identificar as necessidades dos mesmos e criar condições na organização (tarefas e ambiente) que os satisfaçam.

De acordo com Chiavenato (2012), a Teoria motivacional mais conhecida é “hierarquia das necessidades” desenvolvida por Abraham Maslow, na qual as necessidades são classificadas as necessidades humanas em cinco grupos demonstrados na **Figura 5**.

Figura 5 - Hierarquia de necessidades de Maslow



Fonte: Gil (2011, p. 205).

As necessidades Fisiológicas, de acordo com Gil (2011), referem-se às necessidades básicas para sobrevivência, tais como: alimento, roupa e moradia. Se essas necessidades não estiverem satisfeitas, provavelmente as pessoas darão pouca atenção aos demais níveis.

Segundo Chiavenato (2012), as necessidades fisiológicas referem-se às necessidades de alimento, de sono e repouso, de abrigo ou desejo sexual, isto é, são necessidades básicas que garantem a própria subsistência e existência do indivíduo. A principal característica é a urgência em satisfazer tais necessidades.

Quanto às necessidades de Segurança Gil (2011), explica que são manifestadas após a satisfação das necessidades fisiológicas. Referem-se à preocupação com o futuro, à manutenção do emprego e da propriedade.

De acordo com Chiavenato (2012), as necessidades de segurança surgem quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas, levando a pessoa a se proteger contra qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. No ambiente organizacional, as pessoas buscam proteção quanto à permanência no emprego.

Em relação às necessidades Sociais Gil (2011), explica este terceiro nível como a necessidade de relacionar com as outras pessoas, de participar e ser aceito nos grupos.

Chiavenato (2012), explica que as necessidades sociais surgem após a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança. Referem-se, portanto, à necessidade de associação, participação, de aceitação, de troca de sentimento entre o indivíduo e outras pessoas. A frustração de tais necessidades leva à falta de adaptação social e a solidão.

Satisfeitas as necessidades sociais Gil (2011), relata que as pessoas passam a querer estima, tanto em relação ao amor próprio quanto ao reconhecimento pelos outros, ou seja, necessitam de valorização e respeito por si mesmo e pelos outros.

Segundo Chiavenato (2012), a necessidade de estima envolve a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social, de reconhecimento, de *status*, de prestígio e de consideração, ou seja, a forma como a pessoa se vê e se avalia.

Gil (2011), “explica que após a satisfação do quarto nível, as pessoas sentem necessidade de tornarem aquilo que têm potencial de serem, ou seja, necessitam de realização pessoal, sendo este potencial variante de pessoa para pessoa”.

Chiavenato (2012) “conceitua necessidades de autorealização como utilização dos talentos individuais das pessoas para se realizarem e se desenvolverem ao longo da vida”.

Gil (2011) ressalta a importância da Teoria de Maslow para o ambiente organizacional, pois essa Teoria mostra aos gestores que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros. Desta forma, ao distribuírem as tarefas, se faz necessário que os gestores criem condições de trabalho e definam estruturas organizacionais considerando a satisfação das necessidades expostas por Maslow, para que a organização obtenha melhores resultados com a ação de seus empregados.

2.3.1 Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais

Segundo Gil, (2011) O psicólogo Frederick Herzberg (1975) ofereceu importante contribuição aos estudos sobre motivação ao considerar os fatores conhecidos como higiênicos e motivacionais. Os primeiros referem-se aos fatores necessários para ajustar os empregados a seu ambiente, tais como pagamento e condições de trabalho. Esses fatores não são suficientes para promover a motivação, mas precisam ser pelo menos satisfatórios para não desmotivar as pessoas. Os últimos referem-se a fatores tais como responsabilidade e reconhecimento e são os que realmente promovem a motivação. Com base em levantamentos empíricos, constatou que, quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seus serviços, preocupavam-se com o ambiente em que estavam trabalhando e que, quando se sentiam satisfeitas, isso se devia ao trabalho propriamente dito.

A teoria de Herzberg indica que os fatores do segundo grupo devem ser promovidos pelos gerentes para manter sua equipe motivada. A capacidade para manter tais fatores, por sua vez, depende da satisfação no trabalho e do envolvimento de cada empregado. Nesse sentido, uma das coisas mais importantes ao alcance dos gerentes é o enriquecimento do trabalho, que consiste não apenas na ampliação do número de tarefas que os empregados executam, mas num deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho. (Gil, 2011).

A aceitação da teoria de Herzberg não autoriza, porém, a desconsiderar os fatores higiênicos. Se é verdade que aumentar os salários não necessariamente leva as pessoas a trabalhar com mais afinco, pode, no entanto, deixá-las satisfeitas o bastante para que os outros fatores possam motivá-las. Por outro lado, se o salário ou as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e nenhum outro elemento será capaz de motivá-las.(Gil, 2011).

Quadro 5 - Fatores higiênicos e motivadores

Fatores higiênicos	Descrição:
Salários e benefícios	Inclui bônus e prêmios, carro da empresa, planos de saúde e itens semelhantes que incrementam o salário.
Condições de trabalho	Envolve as características do ambiente, as instalações, as máquinas, os equipamentos e a quantidade de horas de trabalho.
Política da empresa	Refere-se não apenas às normas formais(escritas), mas também às regras informais (não-escritas) que definem as relações empregador-empregado.
Status	É identificado por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo.
Segurança no trabalho	Continua.. Refere-se não apenas às condições físicas de

	segurança, mas também à confiança que o empregado tem em relação a sua permanência na empresa.
Supervisão	Grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa.
Fatores motivadores: Responsabilidade	Descrição: Sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa, independentemente de qualquer coerção exterior
Reconhecimento	Reconhecimento da capacidade de trabalho e do desempenho no cargo pelos superiores.
Desafios	Disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis.
Realização	Continua.. Percepção de que o trabalho está adequado às expectativas.
Crescimento	Sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas.

Fonte: LACOMBE, 2005

2.3.2 Relação entre clima organizacional e motivação

De acordo com Chiavenato (2012), o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho e satisfação das pessoas, ou seja, na percepção do clima organizacional, os colaboradores criam expectativas quanto à organização, e quando essas são positivas, a motivação das pessoas tende a aumentar, o contrário acontece quando as expectativas são negativas.

De acordo com Chiavenato (2004) o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas, por outro lado, este estado também influencia o clima, que surge em decorrência da motivação individual das pessoas que, por sua vez, precisam satisfazer suas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização para manter o equilíbrio individual.

A relação entre o clima organizacional e a motivação dos funcionários também é abordada por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) que definem clima organizacional como o grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é fator primordial para a execução dos trabalhos.

Percebe-se pelos estudos de Chiavenato (2004), que os colaboradores buscam satisfazer as cinco necessidades básicas, propostas por Maslow, nas próprias organizações. Portanto, para que os colaboradores se sintam motivados com o trabalho na organização, a mesma deve se atentar à satisfação de tais necessidades, por exemplo, a empresa deve oferecer condições dignas para que o colaborador adquira alimentação, moradia e vestuário; para que ele se sinta seguro quanto ao futuro; para que haja um bom relacionamento na empresa; para que o colaborador se sinta valorizado e respeitado pelos gestores e pelos colegas, enfim, para que ele perceba que a empresa investe em seu potencial e em seu talento, contando com a motivação dele no alcance dos objetivos organizacionais, e isso poderá contribuir para o bom clima organizacional.

2.4 Procedimentos de gestão

De acordo com Kops, Silva e Romero (2013), a globalização, o desenvolvimento tecnológico, a necessidade de reduzir custos e a ênfase na qualidade geram impactos que afetam diretamente a área de gestão de pessoas que tem o papel de assessorar estrategicamente a organização. E uma das estratégias utilizadas pela área de gestão pessoas são os programas de qualidade de vida no trabalho que envolve salários adequados, benefícios, clima organizacional positivo, liderança, eficaz e motivação, visando obter colaboradores satisfeitos que trabalham melhor e produzem muito, valendo a pena o investimento em tal estratégia.

Luz (2012), salienta que o fato de os serviços de tantas organizações serem prestados de forma tão deficiente, de o desempenho das pessoas estarem aquém do esperado; e de serem

frequentes as reclamações dos clientes quanto à qualidade dos atendimentos, podem ser compreendidos e melhorados pesquisando-se o clima organizacional da organização.

Luz (2012), reforça ainda que para o colaborador prestar um serviço com qualidade, é preciso que saiba, que possa e que queira fazê-lo. Saber fazer é uma questão de conhecimentos, habilidades ou atitudes, o que requer treinamento. Poder fazer é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários. Querer fazer é uma questão volitiva que depende do estado de espírito, do ânimo, da satisfação das pessoas quando realizam o trabalho. Logo “querer fazer” associa-se ao clima organizacional, que é onde se encontram, muitas vezes, as causas da má qualidade dos serviços.

De acordo com Queiroz (2008), “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes equivalem-se à competência do indivíduo, que em ação agregam valor ao mesmo e à organização”.

Ainda segundo Luz (2012), “muitas vezes o colaborador é treinado e capacitado para o que faz, possui os recursos necessários para realizar um bom trabalho, porém não está a fim de realiza-lo melhor por motivos de insatisfação com algum aspecto da organização”.

Luz (2012), sugere ainda que as empresas se atentem às variáveis internas, ouvindo seus funcionários, conhecendo suas expectativas profissionais e pessoais, suas reclamações quanto ao salário, ao trabalho que realizam, à supervisão que recebem, à integração entre os setores, à comunicação existente na empresa, à sua estabilidade no emprego, às suas possibilidades de progresso profissional, à disciplina, aos benefícios, às condições de segurança e higiene, ao processo decisório etc. Além disso, é importante conhecer a realidade familiar, social e econômica dos colaboradores. Somente assim as organizações poderão encontrar justificativas quanto à qualidade dos serviços prestados por seus colaboradores.

Chiavenato (2012), dá algumas dicas para que a empresa se torne o melhor lugar para se trabalhar com a adoção dos seguintes procedimentos de gestão: transformar a estrutura organizacional de forma simplificada, ou seja, sem muita hierarquia e muita divisão interna, privilegiando o trabalho em grupo; transformar a cultura corporativa a fim de proporcionar liberdade, responsabilidade, autonomia e poder às pessoas; investir na melhoria do clima

organizacional com o objetivo de proporcionar um melhor ambiente de trabalho; reconhecer os trabalhos dos colaboradores através de recompensas justas.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), exemplificam algumas empresas tais como HP, Ford, Amerigel, que concedem benefícios a seus empregados, além dos tradicionais, como vale-alimentação, seguro de vida e assistência médica. Tais benefícios, além de contribuírem para a melhoria do clima organizacional, podem constituir-se numa eficaz estratégia de recrutamento, seleção e retenção de talentos.

Segundo Moreira (2012), “gerenciar o clima organizacional refere-se a uma das bases do planejamento estratégico, fornecendo resultados fundamentais para tomada de decisão que poderão impactar o futuro da organização”.

Neste tópico, os autores demonstram que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de gestão que pode ser usada pelos gestores para melhorarem o desempenho da organização, ou seja, através da pesquisa de clima, poderão ouvir os funcionários, suas insatisfações e reclamações, conhecendo a realidade de cada funcionário, dentro e fora da empresa. Desta forma, poderão agir nos aspectos que melhorem o desempenho do funcionário, o que, conseqüentemente, poderá ter resultado na satisfação dos clientes.

Sabendo-se do conceito de clima organizacional, dos seus tipos, dos fatores que o afetam, das etapas para mensurá-lo, da sua relação com a motivação e da sua interferência na qualidade do serviço, interessa-se saber a quem compete sua avaliação.

De acordo com (Luz, 2012) o setor de RH é responsável por avaliar o clima organizacional, pois zela pelo bom andamento da empresa e para que isso aconteça os funcionários devem estar bem motivados. A avaliação do clima organizacional ajuda a determinar melhorias no ambiente de trabalho para maior satisfação dos seus funcionários, pois quão mais satisfeitos eles ficam, mais retornos trazem para a empresa. Esse retorno é chamado de desempenho organizacional e pode ser representado pela equação $DESEMPENHO = COMPETÊNCIA \times MOTIVAÇÃO$, resumidamente, quanto mais motivado e ciente das suas funções o funcionário tende a apresentar um maior desempenho.

Mas com a modernidade, o setor de RH enfrenta a barreira de manter bons funcionários ativos, visto que com as novas tecnologias algumas funções tornam-se obsoletas e muitos

cargos são desativados dando lugar á automação. Com isso o clima organizacional se abala um pouco, pois os funcionários ficam inseguros diante das demissões de colegas e reestruturação de cargos.

Ainda segundo (Luz 2012) O clima organizacional pode ser avaliado de duas formas: primeira através da avaliação setorial que é realizada pelo responsável da cada setor, ou seja, o gestor. O responsável deverá ser comunicativo e expressivo, pois precisa saber e entender as dificuldades individuais de cada funcionário e ajudá-los a saná-las, mantendo-os motivados e focados em suas funções para que seja alcançado o rendimento máximo individual. A outra forma de avaliação é chamada de avaliação corporativa ou institucional, que é realizada pelo setor de RH. Os responsáveis tentam manter uma ótima qualidade no ambiente de trabalho, fazendo diagnósticos, monitorando e intervindo nas causas responsáveis por transformar negativamente o ambiente de trabalho.

Quanto à Avaliação Corporativa, Luz (2012), reforça que o RH pode ser auxiliado por uma consultoria externa ou ainda contar com um profissional de Serviço Social que se responsabilizará por avaliar o clima informal e formalmente, integrar os recursos humanos (o que contribui para minimizar algumas antipatias existentes nas relações de trabalho), orientar, assistir e aconselhar os funcionários e aprimorar a realidade social dos mesmos.

De acordo com o Portal Educação (2012), o instrumento “pesquisa de clima organizacional” pode ser desenvolvido também pelos psicólogos a fim de avaliarem os aspectos que podem estar influenciando no clima da organização, e partir disso proporem possíveis intervenções para melhoria.

Percebe-se ainda que o resultado do produto ou serviço de uma organização depende das competências de quem o produz. E o clima organizacional está intimamente ligado a um dos fatores que formam esta competência, ou seja, o resultado do produto/serviço depende de o colaborador querer fazer, estar animado e satisfeito com o trabalho para então realiza-lo com qualidade.

Desta forma, compete ao RH, aos gestores, aos gerentes e aos chefes de cada setor avaliar e gerenciar o clima da organização como uma forma estratégica de a mesma alcançar seus objetivos presentes e futuros.

2.5 Poder Judiciário brasileiro

O Poder Judiciário brasileiro é aquele que tem autonomia administrativa e financeira asseguradas pela Constituição Federal para garantir os direitos individuais, coletivos e sociais, e resolver conflitos entre cidadãos, entidades e Estado. (BRASIL, 2013a).

Ainda segundo Brasil (2013a), é função primordial do Poder Judiciário solucionar os conflitos que lhe são apresentados, aplicando a Constituição e as leis vigentes, sendo em grande parte, responsável pela promoção da paz social.

Quanto á competência e os membros da administração pública, a Constituição da República Federativa do Brasil de 5 de outubro de 1988, trás o seguinte: (BRASIL. 2012b, p.18) art 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Desta forma, o Poder Judiciário, sendo um dos poderes do Estado e pertencente à Administração pública, também deve obedecer aos princípios supracitados. Segundo Pascarelli Filho (2011), o princípio da eficiência, e sua utilização na administração pública brasileira, merece atenção e tratamento especial por se tratar de um importante instrumento para fazer exigir a qualidade dos serviços e produtos advindos do Estado.

Ainda de acordo com Pascarelli Filho (2011), de uma forma geral, deseja-se que os serviços públicos sejam realizados conforme as necessidades da sociedade que por sua vez contribui para gerar receitas de que a administração públicas necessita, porém existem discussões e elevado grau de descontentamento por parte dos cidadãos quanto á qualidade das obras e serviços executados pelo poder público.

Pascarelli Filho (2011) salienta ainda que a eficiência deveria se fator indispensável na prestação do serviço público, e relaciona eficiência à economicidade, ou seja, atingir os objetivos de uma boa prestação de serviço, do modo mais simples, mais rápido e econômico, para maximizar a relação custo/benefício do trabalho público.

Desta forma percebe-se a importância despendida ao princípio da eficiência, por ser este indispensável à realização de um serviço público de qualidade. O Poder Judiciário brasileiro, a fim de prestar um serviço público de forma mais eficiente, desenvolve periodicamente planejamentos estratégicos em suas várias Subdivisões.

O Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG) desenvolve planos estratégicos, aqui explicados apenas os que se relacionam com o Clima Organizacional, por exemplo: Aprimorar a comunicação interna, ou seja, buscar um clima organizacional positivo por meio da melhoria da comunicação interna de modo a envolver a todos na execução da estratégia; Adequar a gestão interna de pessoal às necessidades do judiciário, promovendo clima organizacional positivo, saúde e segurança no trabalho, ou seja, promover a adequação necessária na gestão interna de pessoal, buscando a obtenção de um ambiente organizacional positivo, saudável e seguro. (Anexo 2 – n 9 e 15).(BRASIL, 201b).

De acordo com o Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, para a administração da justiça em primeira instância, o território do Estado, divide-se em 296 comarcas instaladas em todo os estado. (BRASIL, 2013b).

Segundo Direito Net (2010^a), comarca refere-se ao território ou circunscrição territorial em que o juiz de direito de primeira instância exerce sua jurisdição.

Para sua criação e classificação consideram-se os números de habitantes e de eleitores, a receita tributária, o movimento forense e a extensão territorial dos municípios. Cada comarca compreenderá um ou mais municípios, com uma ou mais varas. A vara é a repartição onde funciona o ofício no fórum e se mantém os respectivos documentos, ou seja, é onde se guardam as minutas dos julgamentos e onde são feitas as declarações referentes ao processo.

Cada magistrado na justiça estadual se responsabilizará por uma vara, indicando sua competência, por exemplo: vara cível, vara criminal, vara única, etc. (DIREITO NET, 2010b). O Fórum é o estabelecimento onde funcionam os órgãos do Poder Judiciário, ou seja, refere-se ao prédio público judiciário. (PORTAL JURISITE, 2013).

Através das definições e subdivisões supracitadas é possível compreender sobre o objeto desse estudo assunto que se refere a um Fórum, pertencente à Justiça Estadual, localizado em

uma das comarcas do estado de Minas Gerais, regido pelo TJMG, possuindo assim, a mesma missão, visão e valores institucionais do mesmo e onde atua apenas um Juiz de Direito por se tratar de Vara única, ou seja, no mesmo órgão judiciário funciona a área cível e criminal.

De acordo com Lopes (2009) as mudanças no cenário das organizações públicas e privadas redefiniram o papel dos profissionais, inclusive o dos Juizes de Direito, ou seja, antes o magistrado tinha função exclusiva de julgar, e hoje ele se vê diante de desafios que vão além do Direito e da jurisdição, visto que a administração da unidade jurisdicional é interdependente à atividade judicante e também indispensável á realização da Justiça. Desta forma, a necessidade de gerir e apreciar volumosos e crescentes números de processos, muitas vezes, com deficiência de pessoal e com recursos materiais e tecnológicos escassos, impede que o Juiz estabeleça um bom funcionamento da sua unidade jurisdicional.

Ainda de acordo com Lopes (2009) A ação do juiz de direito como gestor envolve atividades referentes ao planejamento, organização, direção e controle dos serviços administrativos, administração do tempo, delegação de funções, avaliação de serviços e gestão com pessoas. Esta, por sua vez, interdepende da administração processual, uma vez que é a ação humana que operacionaliza os processos.

Segundo Lopes (2009) os Juizes não se sentem preparados para exercer a função administrativa que lhes é exigida. Isso os leva a procurar, através da experiência e da prática, formas adequadas para gerir o ambiente forense. Muitos ainda buscam, pessoalmente, a capacitação nas duas esferas, ou seja, capacitação enquanto Juiz e Gestor.

De acordo com Lopes (2009) existem possíveis desafios quanto à gestão de pessoas no Poder Judiciário, expostos nas seguintes situações:

- Dificuldades de conciliar os papéis de juiz e gestor, devido à administração do tempo, à diferença da natureza dos papéis, às limitações pessoais, ao despreparo técnico-administrativo, às deficiências na estrutura, à sobrecarga;
- Formação inicial dos magistrados;
- Deficiência e ineficiência do sistema de comunicação interna;

- Estrutura deficiente, com carência de pessoal, métodos de trabalho burocratizados, escasses de equipamentos, etc.;
- Falta de disseminação de um plano institucional que tenha legitimidade e que ultrapasse as concepções administrativas personalista, centradas na iniciativa, energia, persistência, talento e vontade do magistrado;
- Necessidade de melhorias no sistema de treinamento e qualificação de servidores;
- Heterogeneidade na origem e formação dos funcionários (quadro próprio, cedidos, terceirizados); diferentes níveis de escolaridade, satisfação, envolvimento e engajamento;
- Despreparo de grande parte dos chefes de setor e de gerentes de secretaria para o exercício de liderar e atuar na gestão de pessoas, exigindo que o juiz, muitas vezes, desempenhe o papel de “medidor” entre gerente e servidores.

Lopes (2009), sugere os fatores no âmbito institucional e pessoal, essenciais para o sucesso do juiz como gestor de pessoas no Poder Judiciário, como por exemplo, o TJMG poderia oferecer aos Juízes capacitação para a gestão do Fórum, investir em melhorias estruturais, em qualificação dos servidores, etc. Já no âmbito pessoal, o Juiz poderia buscar formação e atualização quanto à administração de processos e liderança de pessoas, reconhecer o servidor como parceiro, entre outros fatores conforme apresentado no Anexo 3.

Lopes (2009) sugere ainda aos Juízes, no papel de gestor de pessoas, realizar treinamentos, atuar com base em metas a serem cumpridas, recompensar os colaboradores com elogios, com a escolha do servidor do ano, com indicação dos funcionários terceirizados a cargos melhor remunerados, com a valorização de práticas inovadoras, criativas e proativas etc., conforme se visualiza no Anexo 4.

De acordo com Brasil (2013), no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais existe a Diretoria Executiva de Administração de Recursos Humanos – (DEARHU), que se localiza na 2ª Instância, em Belo Horizonte, e se responsabiliza pela gestão de pessoas na 1ª e 2ª instâncias, ou seja, na capital e nos demais Fóruns do interior do estado.

A gestão de pessoas nos Fóruns, conforme visto por Lopes (2009), também compete ao Juiz de Direito, que por sua vez, enfrenta dificuldades que advêm da sua formação (que foi voltada para o Direito e não para Gestão de Pessoas), da estrutura disponibilizada pelo TJMG

(quantidade de pessoas, equipamentos, métodos), da dificuldade de conciliar os papéis de Juiz-Gestor (diante de inúmeros processos a serem analisados e julgados), entre outras.

Desta forma, entende-se que a avaliação do clima e a manutenção positiva do mesmo, nos Fóruns do TJMG, em todas as comarcas do estado, apesar de grandes dificuldades enfrentadas, competem ao DEARHU e aos Juízes-Gestores.

2.6 Síntese

Neste estudo, foram tratados assuntos relativos ao clima organizacional, tais como, a abordagem histórica da administração que fez surgir o assunto clima organizacional; os tipos de clima, que pode ser favorável, desfavorável ou neutro; os fatores que o compõe e o afetam como por exemplo, a estrutura organizacional, o estilo de gestão, o nível de satisfação e motivação das pessoas, entre outros; a pesquisa de clima sugerindo as etapas a serem seguidas e as diferentes variáveis que podem ser pesquisadas.

Foram abordadas também neste trabalho alguns conceitos de clima organizacional, no qual Chiavenato (2012), o define como os aspectos internos da organização que provocam diferentes motivações em seus participantes. Desta forma, foi mencionada também, a motivação e sua relação com o clima organizacional.

Em seguida abordou-se sobre os procedimentos de gestão, demonstrando que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de gestão que pode ser usada pelos gestores para melhorarem o desempenho da organização. E finalizando, foi mencionado sobre o poder judiciário brasileiro, com foco na gestão de pessoas neste órgão.

3 METODOLOGIA

Segundo Marconi e Lakatos (2010), método refere-se ao conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar um determinado objetivo.

Essa pesquisa foi delineada no ano de 2013 e tem como objetivo analisar o clima organizacional de um Fórum do Tribunal de Justiça de Minas Gerais em uma comarca interiorana, de acordo com a percepção de seus colaboradores, a fim de identificar os aspectos positivos e negativos que influenciam na formação desse clima.

O estudo objetivou descrever os instrumentos e processos utilizados para quantificar a percepção dos colaboradores quanto ao clima organizacional do referido Fórum.

3.1 Sob o ponto de vista da abordagem do problema

A pesquisa, sob o ponto de vista da abordagem do problema foi de forma quantitativa.

De acordo Silva e Menezes (2005), “a pesquisa quantitativa é aquela que utiliza de recursos e técnicas estatísticas para fundamentar e/ou resumir os dados”.

Para Reis (2008): “a pesquisa quantitativa é aquela que utiliza técnicas estatística para quantificar a coleta e o tratamento dos dados, com o intuito de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, traduzindo em números as informações analisadas e os dados coletados”.

Neste estudo, a forma de abordagem possibilitou na compreensão, análise e resolução dos problemas de pesquisa.

3.2 Sob o ponto de vista dos objetivos

A forma de abordagem do estudo, sob o ponto de vista dos objetivos, foi a pesquisa descritiva.

De acordo com Silva e Menezes (2005), “a pesquisa descritiva é aquela que descreve as características de determinada população, fenômeno ou as relações entre variáveis”.

Segundo Reis (2008), “a pesquisa descritiva tem como finalidade descrever o objeto de estudo determinado, ou seja, um de seus objetivos e identificar, relatar e descrever características de determinada população ou fenômeno”.

A pesquisa visa descrever o clima organizacional através da percepção que os colaboradores têm quanto à organização em que trabalham.

3.3 Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos

Os procedimentos técnicos adotados neste estudo foram a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o estudo de caso.

De acordo com Silva e Menezes (2005), pesquisa bibliográfica é aquela elaborada a partir de material já publicado, tais como: livros, artigos de periódicos, materiais disponibilizados na internet, entre outros.

Já a pesquisa documental, para Silva e Menezes (2005), é aquela que utiliza de materiais que não receberam tratamento analítico.

Segundo Reis (2008), a pesquisa documental baseia-se em dados que foram extraídos de documentos que não receberam tratamento científico ainda. São encontradas em documentos pessoais e institucionais, por exemplo: cartas, ofícios, informativos, relatórios, entre outros. Utilizou-se neste estudo, o controle de presença de todos os funcionários da organização pesquisada, para identificar a qualidade e classificar os colaboradores que ali trabalham.

Quanto ao estudo de caso, Silva e Menezes (2005) conceitua-o como o estudo profundo e exaustivo de um indivíduo, uma instituição, um departamento de uma empresa, etc, a fim de adquirir amplo conhecimento sobre os mesmos.

De acordo com Rampazzo (2005) estudo de caso refere-se a uma pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados.

O estudo foi realizado em um Fórum do Tribunal e Justiça, localizado em uma comarca do interior do estado de Minas Gerais, caracterizado por vara única que conta com 26 colaboradores, que se dividem em: 18 servidores do TJMG, 3 estagiários; 4 terceirizados e 1 funcionária cedida da Prefeitura.

3.4 Instrumentos e coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi somente o questionário elaborado pelas autoras que pode ser visualizado no Apêndice A.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), questionário refere-se a um instrumento de coleta de dados, constituído por perguntas ordenadas a serem respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.

Quanto aos tipos de questionário, Campos (2008) os classificam em fechado, aberto ou misto. Segundo Campos (2008), o questionário fechado é aquele em que as perguntas são objetivas, diretas e com alternativas definidas para o entrevistado. O questionário aberto é aquele em que as perguntas são objetivas, porém com opções de respostas livres ao questionado. Já o questionário misto refere-se àquele em que as perguntas são fechadas com alternativas de respostas livres aos questionados.

Desta forma, foi elaborado um questionário estruturado e fechado, construído a partir dos objetivos da pesquisa, no qual foi adaptado do modelo por Luz (2012).

O instrumento contém as informações sobre a pesquisa do clima, as instruções para o preenchimento, 4 seções para estratificação da amostra e 13 seções para o conhecimento do clima organizacional. Estas últimas compreendem 12 variáveis, escolhidas do Anexo 1, a saber. Trabalho que realiza; Salário; Benefício; Relacionamento; Estilo gerencial e gestão; Desenvolvimento profissional; Estabilidade; Condições físicas de trabalho; A imagem da organização; Reconhecimento e valorização dos funcionários; Fatores motivadores e Fatores Desmotivadores.

Para que os colaboradores pudessem representar suas percepções quanto aos itens pesquisados, formadores do clima organizacional, foi disponibilizada a escala de Likert, que é usada em questionários e ao responderem o mesmo demonstram seu grau de concordância com a questão abordada, onde poderiam se posicionar de “totalmente satisfeito” a “totalmente insatisfeito”.

Segundo Bowditch (1992) *apud* Luz (2003), os questionários geralmente empregam a escala tipo *Likert*, na qual as pessoas são solicitadas a se posicionarem num contínuo, que varia de “concordo totalmente” a “discordo totalmente”, por exemplo.

De acordo com Joseph *et al* (2003), nenhum questionário deve ser aplicado antes que o pesquisador avalie a exatidão e coerência das respostas, para isso aplica-se pré-teste a uma pequena amostra de respondentes.

O pré-teste foi aplicado no mês de setembro do ano de 2013, primeiramente a três colaboradores, a fim de analisar se as perguntas estavam claras, de fácil entendimento e se as respostas atendiam aos objetivos da pesquisa. Em seguida, foi acatada a única sugestão advinda do pré-teste, que foi o acréscimo da opção “n) quantidade insuficiente de colaboradores” à questão número 12. Foram acatadas também as sugestões do Juiz do Fórum, sendo acrescentados os itens “g) Possibilidade de remoção para outra Comarca” à questão número 1; as sugestões do Professor de Direito que lecionou na Faculdade, sendo acrescentados os itens “e) Funcionários e Advogados” e “f) Funcionários e sociedade” à questão número 4. Após análise, os questionários, cujo modelo consta no Apêndice A, foram aplicados a 22 colaboradores do Fórum em estudo.

Os questionários não foram aplicados a todos 26 colaboradores, pois, 3 participaram do pré-teste e 1 colaboradora estava no período de férias. Desta forma, foram distribuídos 22 questionários, sendo depositados à urna, apenas 21. Percebe-se, então que 1 colaborador não devolveu o questionário preenchido, o que resulta em um total de 21 participantes efetivos desta pesquisa.

3.5 Tratamento de dados

Os dados foram obtidos primeiramente com as folhas de presença que, através da análise qualitativa desses dados primários, foi possível obter a quantidade de funcionários existentes na organização e a classificação dos mesmos quanto aos departamentos, o regime de trabalho, o tempo de serviço, o sexo, a faixa etária e função. Essa classificação foi útil na elaboração dos questionários auxiliando para que na estratificação não houvesse nenhum item que identificasse qualquer colaborador.

Logo foi feita a parametrização dos dados coletados nos questionários, ou seja, as respostas positivas equivaliam-se à satisfação, contribuindo para um resultado de clima positivo, as negativas equivaliam-se à insatisfação, contribuindo para um clima negativo, e as respostas neutras equivaliam-se à indiferença, o que contribuía para um resultado de clima neutro.

Conforme descrito na seção 3.1, o problema foi abordado de forma quantitativa, onde os dados coletados foram tratados com técnicas estatística, ou seja, foram alocados em tabelas elaboradas no *software Microsoft Excel*, referentes a cada variável pesquisada, ao regime de trabalho, ao tempo de serviço, ao sexo, à faixa etária e ao índice de satisfação geral, na qual foram calculados os percentuais de respostas positivas, negativas e neutras de cada tabela, conforme demonstrado na seção 4 “Resultados e Discussão” deste estudo.

Logo foi realizado o cruzamento dos dados entre as tabelas resultando em informações que, por sua vez, foram interpretadas, discutidas, analisadas e relacionadas com o referencial teórico, obedecendo assim, à abordagem qualitativa descrita na seção 3.1, a fim de alcançar os objetivos e responder á questão problema deste estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo tem por finalidade unir o referencial teórico à pesquisa de clima organizacional, aplicada em um Fórum do TJMG, em uma comarca interiorana, com o objetivo de analisar o clima de acordo com a percepção dos colaboradores para então identificar os aspectos positivos e negativos que influenciam na formação do clima. Para tanto, será apresentada nesta seção a estratificação da amostra e análise e discussão dos resultados.

4.1 Estratificação da Amostra

Apresenta-se a seguir a estratificação da amostra, constituída por 21 participantes em que são apresentados dados acerca da divisão por regime de trabalho, faixa etária, sexo e tempo de serviço.

Tabela 2 – Classificação dos colaboradores por regime de trabalho

Regime de trabalho	Funcionários	Percentual
Celestista	2	10%
Estagiário	3	14%
Estatutário	16	76%
Total	21	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 2 mostra que dos 21 participantes, 2 são celetistas, o que representa 10%, 3 são estagiários, o que implica 14% e 16 são estatutários, representando a maioria dos colaboradores em 76%.

Quanto à faixa etária, a Tabela 3 apresenta os dados levantados:

Tabela 3 – Classificação dos colaboradores por faixa etária

Faixa etária	Funcionários	Percentual
20 30	3	14,3%
31 40	14	66,6%
41 50	4	19,1%
51 60	-	0%
Total	21	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo Portal Brasil Escola (2013), considera-se jovem aquele que tem até 19 anos; adulto é aquele que tem de 20 a 59 anos; já o idoso é aquele que tem 60 anos ou mais. Desta forma, todos os respondentes deste estudo são considerados adultos.

Quanto ao sexo, a classificação pode ser vista através da Tabela 4.

Tabela 4 – Classificação dos colaboradores por sexo.

Sexo	Funcionários	Percentual
Feminino	16	76%
Masculino	5	24%
Total	21	100%

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 4 demonstra que dos 21 colaboradores, 16 são mulheres o que representa a maioria em 76%; e 5 são homens, o que representa 24% dos participantes.

Em relação ao tempo de serviço, foi deixado no questionário um espaço para que o colaborador colocasse o seu respectivo tempo de serviço, conforme se visualiza na Tabela 5.

Tabela 5 – Classificação dos colaboradores por tempo de serviço.

Tempo (Anos)	Número de funcionários	Percentual
0 a 10	15	71%
10 a 20	3	14%
> 20 anos	1	5%
Não responderam	2	10%
Total:	21	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se pela Tabela 5 que dos 21 respondentes, 15 colaboradores trabalham na organização a menos de 10 anos, o que equivale a 71%; 3 colaboradores têm de 10 a 20 anos de tempo de serviço neste órgão, representando 14%; 1 colaboradora trabalha há mais de 20 anos na organização, o que equivale a 5%; e 2% colaboradores não responderam estão questão, equivalendo a 10%.

Segundo o Portal Folha Dirigida (2013), o regime de trabalho estatutário é regido por um estatuto, instituído por uma lei, proveniente da esfera de poder que irá contratar o serviço, ou

seja, esfera municipal, estadual ou federal. Já o regime celetista é aquele que emana da Consolidação das Leis do Trabalho.

Relacionando o regime de trabalho com o tempo de serviço, obtém-se a classificação exposta na Tabela 6.

Tabela 6 – Relação regime de trabalho com tempo de serviço

	Menor tempo de serviço	Maior tempo de serviço
Celetista	1 ano e 2 meses	1 ano e 2 meses
Estagiário	5 meses	12 meses
Estatutário	3 anos	30 anos

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o maior tempo de serviço da organização compete ao servidor estatutário com 30 anos, seguido do servidor celetista com 1 ano e 2 meses; e por último, o servidor estagiário com 12 meses. Já quanto ao menor tempo de serviço compete ao estagiário com 5 meses, seguido do servidor celetista com 1 ano e 2 meses e por último o estatutário com 3 anos.

Desta forma, os maiores tempo de permanência na organização competem aos servidores com regime de trabalho “estatutário”.

De acordo com o Portal Folha Dirigida (2013), celetistas e estatutários podem garantir estabilidade no cargo, ou seja, ambos podem estabelecer relações no emprego, porém os estatutários, conseguem a estabilidade após 3 anos de efetivo exercício e após avaliação positivo do órgão, podendo ser demitidos apenas se cometerem crimes contra a administração pública ou se abandonarem o cargo por mais de 30 dias.

Já os celetista podem ser demitidos por justa causa pelos motivos previstos no Art 482 da Constituição da Leis do Trabalho (CLT), tais como: ato de improbidade; incontinência de conduta ou mau procedimento; negociação habitual por conta própria; condenação criminal do empregado; desídia no desempenho das respectivas funções; embriaguez habitual ou em serviço; violação de segredo da empresa; ato de indisciplina ou insubordinação; abandono de emprego; entre outros. (BRASIL, 1943)

Desta forma, apesar de ser maior quantidade de motivos para demissão do celetista, a estabilidade advém do próprio mérito do colaborador, ou seja, advém da forma como ele se comporta diante do estatuto ou da CLT.

Após a análise da estratificação da amostra, segue a análise dos dados referente ao clima organizacional.

4.2 Análise e Discussão dos Resultados

Conforme já mencionado na Metodologia deste estudo, foram desenvolvidas, no questionário, 13 seções para análise do clima organizacional. As 10 primeiras seções subdividiram-se em itens que caracterizavam cada variável, a fim de que os colaboradores pudessem expor suas percepções, obedecendo ao grau de satisfação exposto na seguinte legenda:

Quadro 6 – Legendas sobre o grau de satisfação.

1	Totalmente satisfeito
2	Satisfeito
3	Nem satisfeito nem insatisfeito
4	Insatisfeito
5	Totalmente insatisfeito

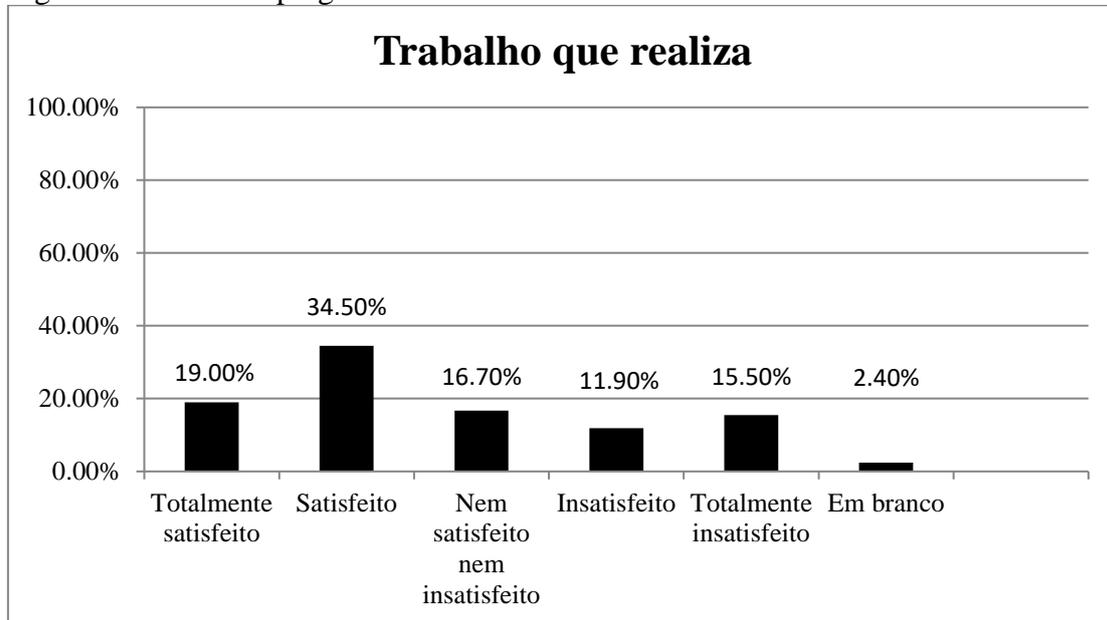
Fonte: Dados da Pesquisa

Nas seções 11 e 12, tais percepções puderam ainda ser expostas através das opções motivadoras e desmotivadoras que compõem o ambiente forense. E por último, a seção 13, possibilitou obter uma percepção geral do ambiente forense através do Índice de Satisfação Geral (ISG).

Pergunta 1: Foi solicitado ao colaborador, na questão número 1, que expusesse sua percepção quanto ao trabalho que realiza considerando o volume de trabalho, o horário de trabalho, a distribuição das atividades entre os funcionários, o número de pessoas para realizar os trabalhos, a relevância e desafio que o trabalho traz, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, a possibilidade de remoção para outra comarca, e a possibilidade de transferência para desempenhar outras atribuições na comarca.

O objetivo desta questão foi analisar o grau de satisfação/insatisfação dos colaboradores quanto a esta variável, sendo os resultados apresentados na Figura 6.

Figura 6 – Dados da pergunta 1.



Fonte: Dados da Pesquisa

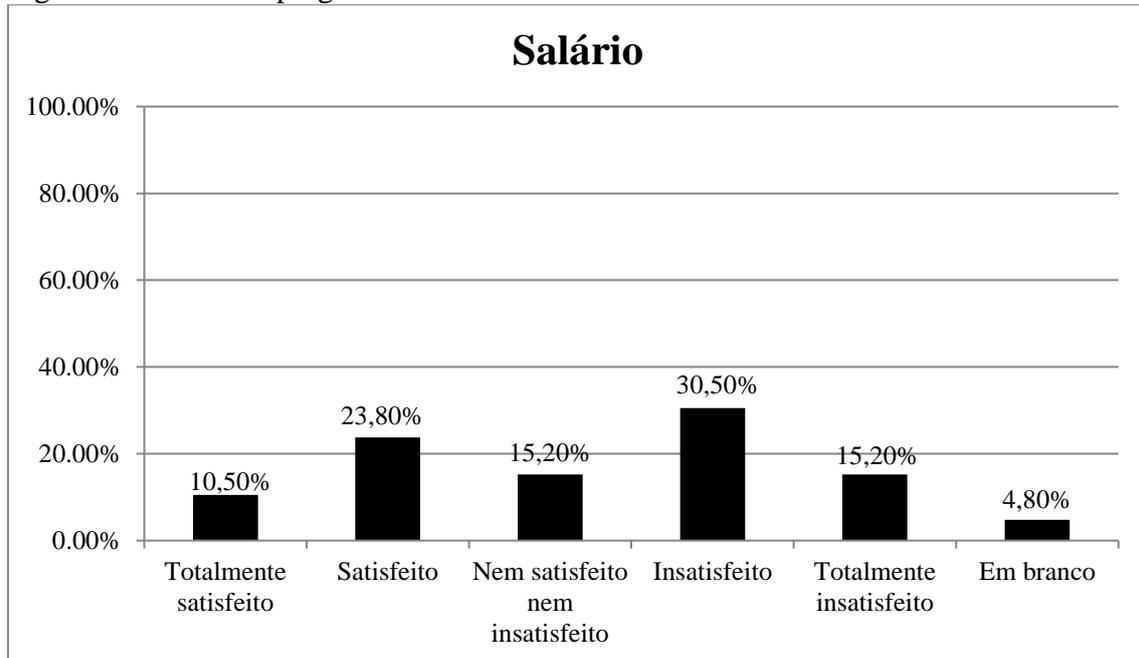
Na Figura 6 é possível visualizar que das 168 respostas da primeira questão, 19% representam as respostas totalmente satisfatória; 34,5% satisfatória; 16,7% nem satisfatória nem insatisfatória; 11,9% insatisfatória, 15,5% tiveram incidência totalmente insatisfatória, e 2,4% não responderam esta questão.

Destes resultados, percebe-se que o índice de satisfação quanto ao trabalho realizado pelos colaboradores do Fórum prevaleceu em 53,5%. O índice de insatisfação foi de 27,4%. E quanto às respostas neutras se mostraram em 16,7%.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) salienta que um dos fatores que podem interferir no clima e nos resultados almejados pela organização, refere-se à exigência da mesma aos colaboradores, o que está relacionado diretamente com o trabalho realizado pelos colaboradores. Ou seja, o excesso ou a falta de exigência pode influenciar no volume de trabalho, horário, distribuição das atividades, número de colaboradores para realizar o trabalho, entre outros, que podem ser percebidos, pelo colaborador, de maneira satisfatória ou insatisfatória, influenciando no resultado do clima.

Pergunta 2: A questão 2 abordou sobre a variável salário, com o objetivo de analisar a satisfação/insatisfação dos colaboradores quanto ao equilíbrio salarial, à possibilidade de aumento, à possibilidade de viver dignamente com o salário, à justiça na prática de aumentos salariais e à clareza nos planos de cargos e salários. Os resultados podem ser visualizados na Figura 7.

Figura 7 – Dados da pergunta 2.



Fonte: Dados da Pesquisa

Visualiza-se na Figura 7 que das 105 respostas obtidas nos itens da segunda questão, 10,5% representa a opção de resposta “totalmente satisfeito”; 23,8% representa a opção de resposta “satisfeito”; 15,2% representa a opção “nem satisfeito nem insatisfeito”; 30,5% prevalece e representa a opção “insatisfeito”; 15,2% representa a opção “totalmente insatisfeito”; e 4,8% não responderam esta questão.

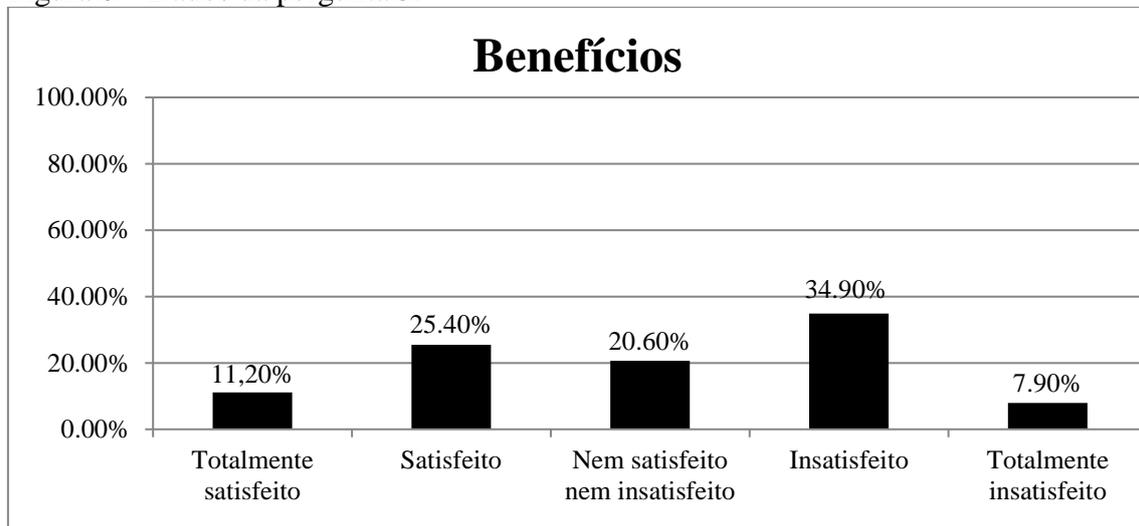
Destes resultados, percebe-se que o índice de insatisfação quanto ao salário recebido pelos colaboradores do órgão, prevaleceu em 45,7%. O índice de satisfação foi de 34,3%. E as respostas neutras são representadas por 15,2%.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) menciona que o salário é um dos fatores que podem alterar o clima organizacional e comprometer os resultados organizacionais, salientando a importância do mesmo na pesquisa de clima organizacional.

A menção da variável salário na presente pesquisa é justificada ainda pela abordagem de Kops, Silva e Romero (2013), no qual, uma das estratégias utilizadas pela área de gestão de pessoas, nos programas de qualidade de vida no trabalho, refere-se a salários adequados, visando a satisfação dos colaboradores para trabalharem melhor e produzirem muito.

Pergunta 3: A questão 3 abordou sobre a variável benefícios, a fim de que os colaboradores expusessem suas percepções quanto aos mesmos, considerando o atendimento de suas necessidades, a qualidade e a atração dos mesmos. Os resultados podem ser visualizados na Figura 8.

Figura 8 – Dados da pergunta 3.



Fonte: Dados da Pesquisa

Na Figura 8 é possível visualizar que das 63 respostas obtidas nesta variável, 11,2% foram as incidências de respostas “totalmente satisfeito”; 25,4% foram as respostas “satisfeito”; 20,6% “nem satisfeito nem insatisfeito”; 34,9% foi o que prevaleceu nesta questão, representando a opção “insatisfeito” e 7,9% foram as respostas “totalmente insatisfeito”.

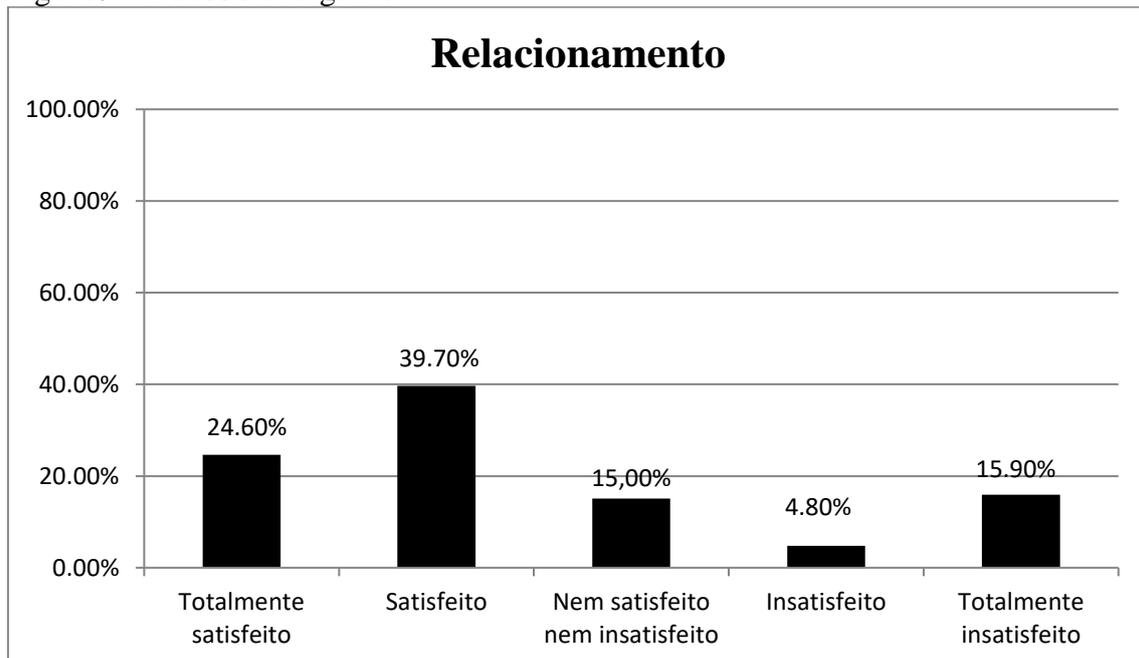
Com esses resultados, é possível visualizar que 42,8% refere-se ao índice de insatisfação dos colaboradores quanto aos benefícios recebidos. O índice de satisfação foi de 36,5%. E as respostas neutras são representadas em 20,6%.

Pesquisar sobre os benefícios recebidos pelos colaboradores refere-se a um das sugestões de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) quanto à pesquisa de clima organizacional, uma vez que este é um dos fatores que podem alterar o clima e comprometer os resultados da organização.

Kops, Silva e Romero (2013) salientam que uma das estratégias de gestão de pessoas, para qualidade de vida no trabalho, diz respeito aos benefícios disponibilizados ao colaborador, a fim de que o mesmo satisfaça a si e à organização.

Pergunta 4: A questão 4, que abordou sobre relacionamento, objetivou identificar a percepção do colaborador quanto ao relacionamento entre os setores, os funcionários, funcionários e superior imediato, funcionários e Juiz do Fórum, funcionários e Advogados, e funcionários e cidadãos. Os resultados são demonstrados na Figura 9.

Figura 9 – Dados da Pergunta 4.



Fonte: Dados da Pesquisa

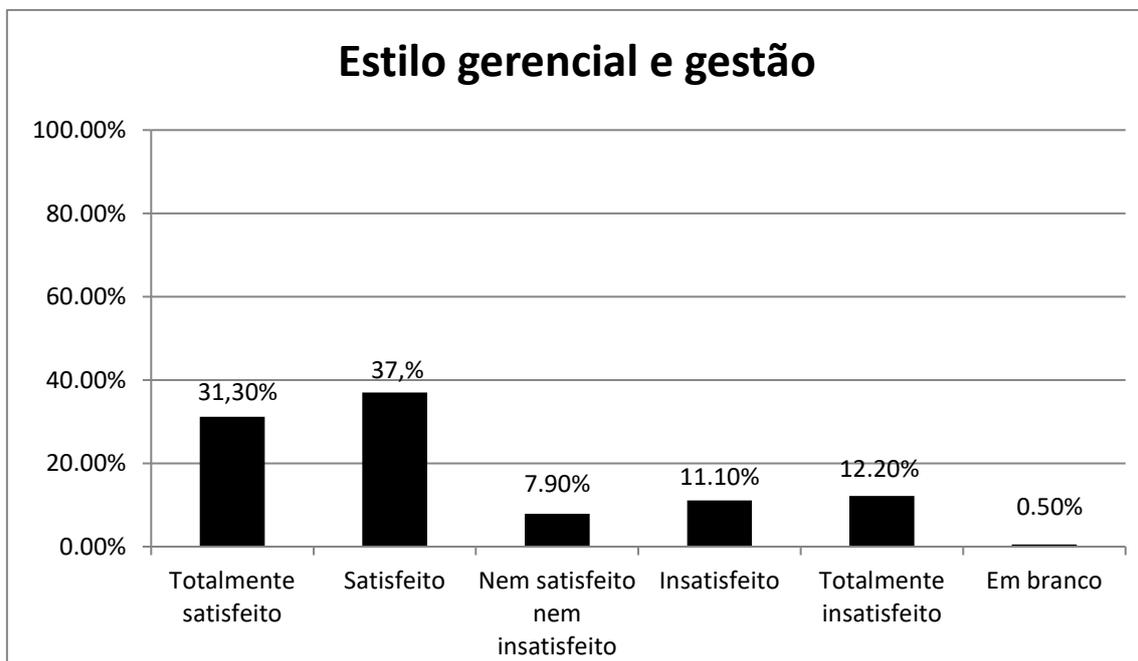
Visualiza-se, na Figura 9, que 24,6% das 126 respostas obtidas, se mostraram “totalmente satisfeito”; 39,7% foram as respostas prevaletentes, “satisfeito”; 15% “nem satisfeito nem insatisfeito”; 4,8% “insatisfeito”; e 15,9% “totalmente insatisfeito”.

Desta forma, 64,3% representa a satisfação dos colaboradores com a variável relacionamento; 20,7% insatisfeito e as respostas neutras são representadas em 15,1%.

Chiavenato (2004) aborda que oferecer condições que proporcionam bons relacionamentos na organização contribui para a motivação dos colaboradores e para um clima satisfatório, uma vez que os mesmos necessitam satisfazer suas necessidades sociais, que de acordo com Gil (2011) refere-se ao terceiro nível da Teoria de Maslow, no qual as pessoas sentem necessidade de relacionar com outras, de participar e de serem aceitas nos grupos, justificando, portanto a menção da variável “relacionamento” neste estudo.

Pergunta 5: A questão 5 abordou sobre a variável estilo gerencial e gestão, com o objetivo de identificar a percepção do colaborador quanto à supervisão, à capacidade técnica, humana e administrativa do superior imediato, à capacidade técnica, humana e administrativa do Juiz de Direito, o retorno recebido em relação ao desempenho e o tratamento justo. Os resultados podem ser visualizados na Figura 10.

Figura 10 – Dados da pergunta 5.



Fonte: Dados da Pesquisa

A Figura 10 demonstra que dos 189 itens respondidos nesta questão, 31,3% foi o índice de respostas “totalmente satisfeito”; 37%, “satisfeito”, representando o maior índice; 7,9%, nem satisfeito nem insatisfeito; 11,1% insatisfeito; 12,2%, totalmente insatisfeito; e 0,5% não responderam esta questão.

Percebe-se, assim que 68,2% representa a satisfação dos colaboradores com o estilo gerencial e gestão do órgão; 23,3% estão insatisfeitos com esta variável; e quanto às respostas neutras são representadas em 7,9%.

Os programas de qualidade de vida no trabalho, de acordo com Kops, Silva e Romero (2013), também abordam sobre a liderança. Desta forma, justifica-se abordar sobre o estilo gerencial e gestão pelo fato de ser uma estratégia da área de gestão de pessoas, que visa obter colaboradores satisfeitos e produtivos.

Tal escolha se justifica ainda pela abordagem de Chiavenato (2012) sobre as condições que os gestores têm de melhorar o clima organizacional, sendo uma das formas, a intervenção no seu estilo gerencial, ou seja, na administração das pessoas, na projeção do trabalho, na seleção, treinamento e avaliação das pessoas, no estilo de liderança, nos esquemas de motivação, nos sistemas de recompensa e remuneração, entre outros.

Após contribuições de Luz (2012) e Lopes (2009) quanto à gestão da organização, foi possível perceber que os resultados do clima organizacional advêm da forma como o ambiente forense é gerido, competência esta do Juiz-Gestor e do DEARHU.

Apesar de não prevalecer o índice de insatisfação quanto ao estilo gerencial e gestão, os 23,3% representativos de insatisfação quanto a esta variável, podem ser justificados pelas afirmações de Lopes (2009). Existem dificuldades na gestão do ambiente forense, como por exemplo, na conciliação do papel de Juiz e Gestor, a falta de alguém especializado na área de gestão de pessoas para atuar nos Fóruns, o fato de a localização do DEARHU estar apenas na 1 instância, entre outras.

Pergunta 6: A questão 6 refere-se á variável desenvolvimento profissional, cujo objetivo foi identificar a satisfação/insatisfação dos colaboradores quanto às oportunidades que têm para se qualificarem, se atualizarem e de progredirem na carreira. Os resultados são demonstrados na Figura 11.

Figura 11 – Dados da pergunta 6.



Fonte: Dados da Pesquisa

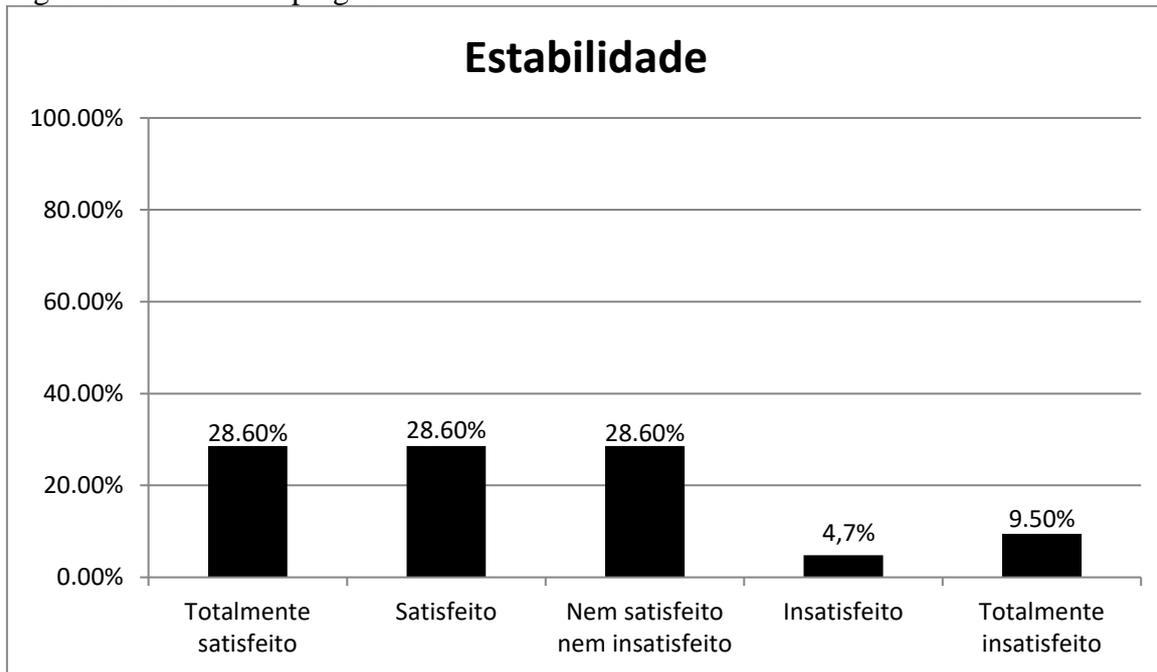
É demonstrado na Figura 11 que dos 63 itens respondidos, 6,3% tiveram incidência de resposta “totalmente satisfeito”; 42,9% foi o índice que prevaleceu, representando as respostas “satisfeito”; 12,7% foi o índice de respostas “nem satisfeito nem insatisfeito”; 17,5% “insatisfeito”; e 20,6% “totalmente insatisfeito”.

Destes resultados, percebe-se que 49,2% representa a satisfação dos colaboradores quanto a esta variável; 38,1% representa a insatisfação; e 12,7% se mostraram neutros.

A escolha desta variável relaciona-se com um das sugestões de Lopes (2009) quanto ao sucesso do Juiz enquanto gestor de pessoas, no qual, para isso, se faz necessário que a instituição, no caso o TJMG, aperfeiçoe os sistemas de treinamento e qualifique os servidores em todas as comarcas, o que, por sua vez, refere-se a uma das dificuldades na gestão de pessoas do poder judiciário brasileiro.

Pergunta 7: Na questão 7 foi pesquisado sobre estabilidade dos funcionários, com o objetivo de identificar a segurança que os mesmos sentem no emprego. Visualiza-se os resultados na Figura 12.

Figura 12 – Dados da pergunta 7.



Fonte: Dados da pesquisa

É possível perceber na Figura 12 que das 21 respostas obtidas nesta questão, as respostas “totalmente satisfeito”, “satisfeito” e “nem satisfeito nem insatisfeito” obtiveram o mesmo percentual, 28,6; 4,7% foram as respostas insatisfeitas e 9,5% as totalmente insatisfeitas.

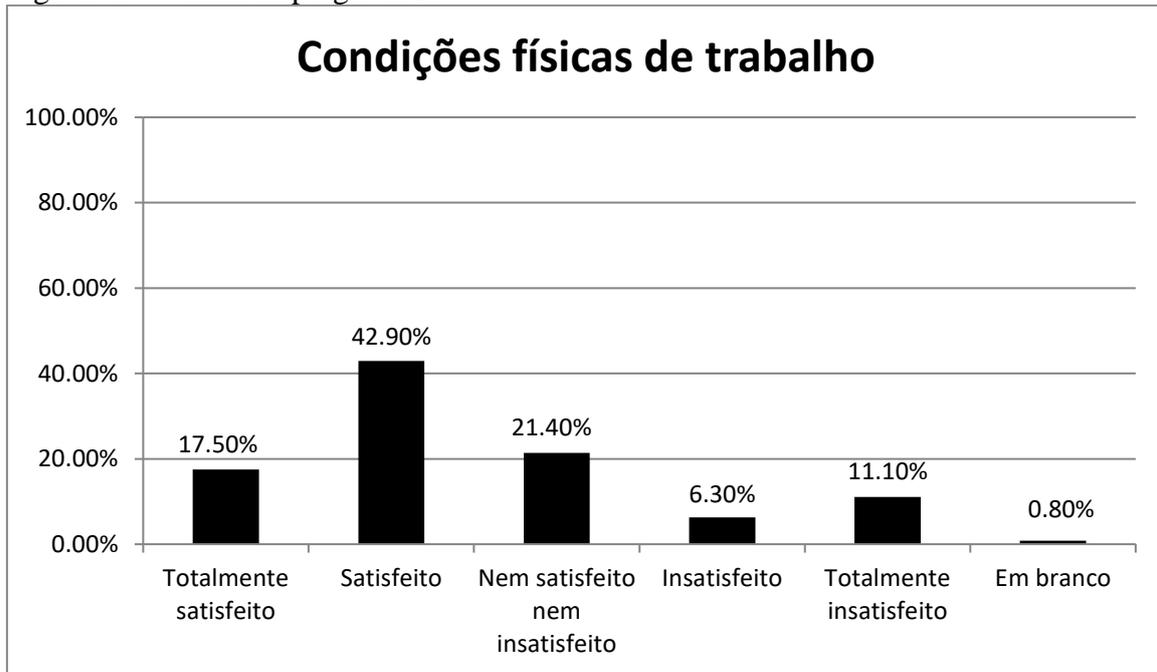
Deste modo, visualiza-se ainda que 57,2% representa a satisfação dos colaboradores quanto à estabilidade, o que relaciona com a hipótese deste estudo; 14,3% representa a insatisfação; e 28,6% são os neutros.

Na diferenciação dos objetivos organizacionais e individuais, Chiavenato (2012) explica que os individuais referem-se àquilo que as pessoas pretendem alcançar, como por exemplo a estabilidade no emprego, o que por sua vez, de acordo com Luz (2012) influencia no resultado do clima organizacional.

Relacionando a Figura 13 à Tabela 2 e 6 é possível compreender que a maioria dos colaboradores se mostra satisfeita quanto à estabilidade, ou seja, sentem segurança no emprego, o que pode ter relação com o fato de a maioria ser estatutária (76%) que por sua vez, referem-se aos que possuem o maior tempo de serviço da organização (30 anos).

Pergunta 8: A questão 8 abordou sobre as condições físicas de trabalho, considerando qualidade e conforto das salas de trabalho, dos banheiros, da cozinha, do horário de trabalho, do local de trabalho e dos recursos disponíveis para realizar as tarefas. Os resultados podem ser visualizados na Figura 13.

Figura 13 – Dados da pergunta 8.



Fonte: Dados da Pesquisa

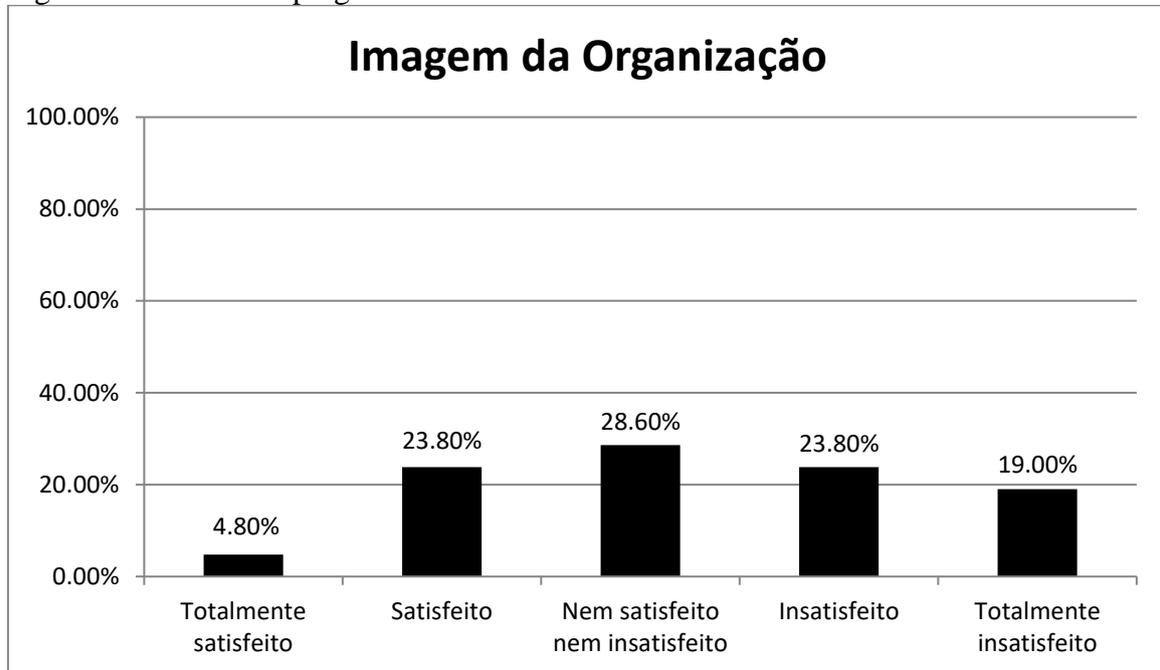
Observa-se na Figura 13 que das 165 respostas obtidas nesta questão, 17,6% representaram a opção “totalmente satisfeito”; 43,2% representaram a opção “satisfeito”, que teve maior percentual; 21,6% “nem satisfeito nem insatisfeito”; 6,4% “insatisfeito”; 11,2% “totalmente insatisfeito”, e 0,8% representaram as respostas em branco.

Percebe-se, assim, que 60,8% dos colaboradores se mostraram satisfeitos quanto às condições físicas de trabalho. Já os insatisfeitos são 17,6%. E os que se mostram neutros quanto a esta variável são 21,6%.

Chiavenato (2012) menciona que o clima organizacional depende de alguns aspectos da organização e um dele refere-se à estrutura organizacional, o que pode influenciar na motivação e satisfação do colaborador. Desta forma, um dos entendimentos de estrutura, refere-se às condições físicas a que o colaborador está sujeito no ambiente de trabalho, o que justifica a menção de tal variável neste estudo.

Pergunta 9: Objetivou identificar a percepção do colaborador quanto à imagem da organização perante a sociedade. Os resultados podem ser visualizados na Figura 14.

Figura 14 – Dados da pergunta 9.



Fonte: Dados da pesquisa

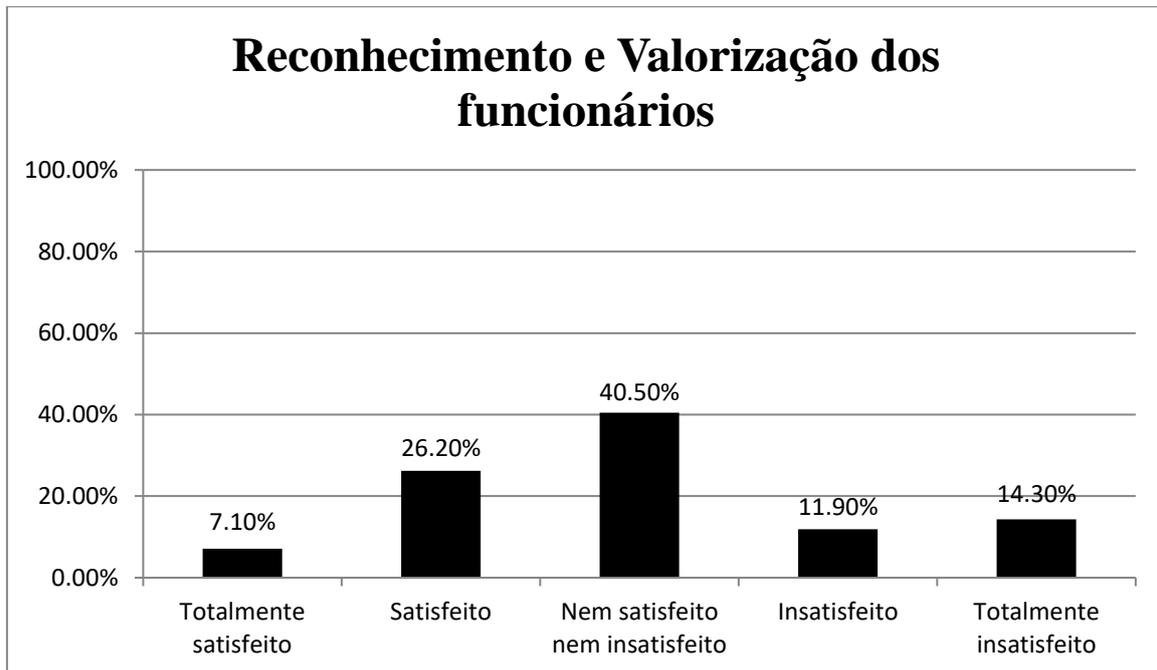
Através da Figura 14 visualiza-se que 4,8% das 21 respostas adquiridas nesta questão representa a opção “totalmente satisfeito”; 23,8% representa opção “satisfeito”; 28,6% “nem satisfeito nem insatisfeito”; 23,8% “insatisfeito”; e 19% totalmente insatisfeito.

Observa-se, então, que 28,6% dos colaboradores se mostram satisfeitos e o mesmo percentual se mostram neutros quanto a imagem da organização perante a sociedade. Já os insatisfeitos em relação a esta variável, prevalecem em 42,8%.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) menciona que um dos objetivos de se pesquisar o clima organizacional é a possibilidade de a organização avaliar a imagem que os empregados fazem da mesma, o que justifica a abordagem de tal variável.

Pergunta 10: A questão 10 abordou sobre a variável reconhecimento e valorização dos funcionários, que objetiva identificar a percepção do colaborador quanto ao que a organização faz para valorizá-lo, reconhece-lo, quanto ao respeito, oportunidades e investimento que recebem da organização. Os resultados são visualizados na Figura 15.

Figura 15 – Dados da pergunta 10



Fonte: Dados da Pesquisa

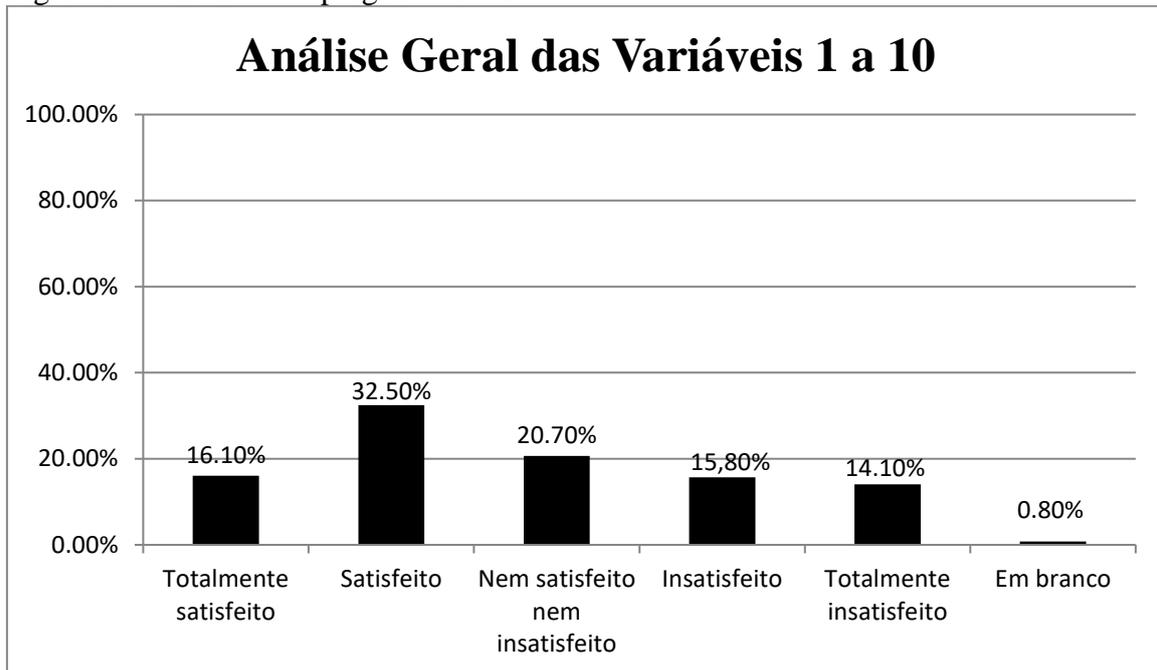
A Figura 15 demonstra que 7,1% das 84 respostas obtidas nesta questão representa a opção “totalmente satisfeito”; 26,2% “satisfeito”; 40,5% “nem satisfeito nem insatisfeito” representando o maior percentual obtido; 11,9% “insatisfeito”; e 14,3% “totalmente insatisfeito”.

É demonstrado também que 33,3% dos colaboradores se mostraram satisfeitos quanto ao reconhecimento e valorização que recebem. Os insatisfeitos foram representados por 26,2%; e 40,5% se mostraram neutros em relação a esta variável.

Valorizar e reconhecer o colaborador através de por exemplo, elogios e incentivo, é uma das sugestões de Lopes (2009) na gestão de pessoas.

Análise geral das perguntas 1 a 10: Sabendo da relação do clima com o aspecto satisfação e percepção, o objetivo das questões 1 a 10 foi identificar a percepção e o grau de satisfação do colaborador com as variáveis selecionadas do Anexo 1, sugerido por Luz (2012), àquelas que melhor representavam a realidade do órgão em estudo, que por sua vez, foram demonstradas, separadamente, nas Figuras 6 a 16. Desta forma, visualiza-se na Figura 17 a análise geral das referidas variáveis.

Figura 16 – Análise das perguntas 1 à 10.



Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 16 demonstra a análise de respostas obtidas nas questões 1 à 10 do questionário que foram demonstradas separadamente nas Figuras 7 à 16. Desta forma, 16,1% representa a média de respostas “totalmente satisfeito”; 32,5%, resultado que prevaleceu, representa a média de respostas “satisfeito”; 20,7% “nem satisfeito nem insatisfeito”; 15,8% “insatisfeito”; 14,1% “totalmente insatisfeito”; e 0,8% representa a média dos que não se manifestaram.

Deste modo, percebe-se que 48,6% representam os respondentes satisfeitos com o trabalho que realizam, com o salário, com o benefícios, com o relacionamento no ambiente de trabalho, com o estilo gerencial e gestão, com o desenvolvimento profissional, com a estabilidade, com as condições físicas de trabalho, com a imagem da organização e com o reconhecimento e valorização que recebem. Os colaboradores que se manifestaram insatisfeitos com esses itens, são representados em 29,8%. Já aqueles que se manifestaram nem satisfeitos nem insatisfeitos são representados em 20,7%; e 0,8% não se manifestaram quanto aos itens pesquisados.

Luz (2012) relaciona o “clima organizacional” com o grau de satisfação das pessoas que trabalham na organização e com a percepção que têm quanto aos diferentes aspectos da mesma, o que por sua vez, influenciam positiva ou negativamente os colaboradores, ou seja,

se os funcionários percebem a empresa de forma positiva, o clima tende a ser bom, ao contrário se percebem de forma negativa, o clima tende a ser ruim.

Pergunta 11: Foi solicitado aos respondentes, na questão 11, que marcassem duas alternativas referentes às principais razões pelas quais trabalham na organização, colocando o número 1 na principal e o número 2 na segunda mais importante.

O objetivo desta questão foi identificar os itens que possuem maior relevância na motivação dos colaboradores. Os resultados podem ser visualizados na Tabela 7.

Tabela 7 – Dados da pergunta 11

Contribuintes para satisfação

	Itens	%
1	Estabilidade no emprego	28,6%
2	Salário	21,4%
3	O trabalho que realizo	21,4%
4	A falta de opção de outro emprego	9,5%
5	As chances de progresso profissional	7,1%
6	Ambiente de trabalho	2,4%
7	Prestígio da organização	2,4%
8	Possibilidade de treinamento	2,4%
	Em branco	4,8%
	TOTAL:	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Das doze alternativas que compõem a questão 11, oito foram as que receberam marcações pelos respondentes.

Visualiza-se que desses oito itens que contribuem para motivação dos colaboradores e que cooperam para o resultado de um clima favorável, destaca-se a estabilidade no emprego com 28,6%, o trabalho que realizo com 21,4% e salário também com 21,4%. O salário não é um fator motivacional e sim fator higiênico.

Percebe-se, pela Figura 12, que 57,2% dos colaboradores se mostram satisfeitos quanto à estabilidade, sendo este o item que se destacou dentre os fatores motivadores, o que relaciona com a hipótese deste estudo. O segundo item que mais contribui para motivação dos colaboradores refere-se ao trabalho que realizo que obteve empate com o salário, onde,

através da Figura 6, 53,5% dos colaboradores se mostraram satisfeitos com o trabalho que realizam e, através da Figura7, 34,3% se mostraram satisfeitos com o salário, sendo este o terceiro item que mais contribui para motivação dos colaboradores.

Chiavenato (2012) relaciona o clima à motivação, o que justifica a escolha de se abordar neste estudo os fatores motivacionais do ambiente forense, e de se abordar ainda não apenas os principais fatores, mas também os oito fatores mencionados, uma vez que, Chiavenato (2012) explica que aquilo que parece positivo para um funcionário, pode não ser para outro. Deste modo, aquilo que parece motivador para um, pode não o ser para outro.

Pergunta 12: Foi solicitado aos respondentes, na questão 12, que indicassem os dois principais fatores que geram mais insatisfação no trabalho, atribuindo o número 1 no principal fator de insatisfação e o número 2 no segundo principal. O objetivo desta questão foi identificar os itens que possuem maior relevância na desmotivação dos colaboradores. Os resultados podem ser visualizados na Tabela 8.

Contribuintes para a insatisfação

	Itens	%
1	Sobrecarga de trabalho	26,2%
2	Ambiente de trabalho ruim	16,7%
3	Quantidade insuficiente de colaboradores	11,9%
4	Outros	9,5%
5	Salário	7,1%
6	Falta de valorização dos funcionários	7,1%
7	Falta de reconhecimento	4,8%
8	Relacionamento com a chefia	4,8%
9	O trabalho que realizo	2,4%
10	Falta de recursos	2,4%
	Em branco	7,1%
	TOTAL	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

Das dezessete alternativas que compõem a questão 12, dez foram as que receberam marcação pelos respondentes, contribuindo para a desmotivação dos colaboradores e para um resultado de clima desfavorável.

Visualiza-se que desses dez itens que contribuem para a desmotivação dos colaboradores, destaca-se a sobrecarga de trabalho com 26,2%, o ambiente de trabalho ruim, com 16,7% e a quantidade insuficiente de colaboradores com 11,9%.

Chiavenato (2012) e Luz (2003) relacionam o clima com motivação do colaborador, o que justifica a escolha de se mencionar neste estudo os fatores desmotivadores do ambiente forense.

Vale salientar que foram abordados sobre os dez itens desmotivadores pelos mesmos motivos expostos na questão 11.

Pergunta 13: A questão 13 se subdivide em 8 questões que se destinam a medir o índice de satisfação geral dos colaboradores, com o objetivo de comparar os dados obtidos com a análise geral das variáveis 1 a 10, que, por sua vez, também objetivaram medir o grau de satisfação dos colaboradores quanto aos aspectos formadores do ambiente forense.

Para que tais índices possam ser contabilizados como contribuintes do resultado total do clima do ambiente forense, as opções de respostas das questões 13.1 a 13.8 foram parametrizadas, conforme se visualiza no Quadro 7.

Questões:	Satisfeito Clima Favorável	Nem satisfeito nem insatisfeito Clima neutro	Insatisfeito Clima desfavorável
13.1	Melhor do que antes	Igual	Pior do que antes
13.2	Sim	Mais ou menos	Não
13.3	Sim	Não tenho opinião	Não
13.4	Sim	Não tenho opinião	Não
13.5	Sim	Mais ou menos	Não
			<ul style="list-style-type: none"> • Pagasse melhores salários;

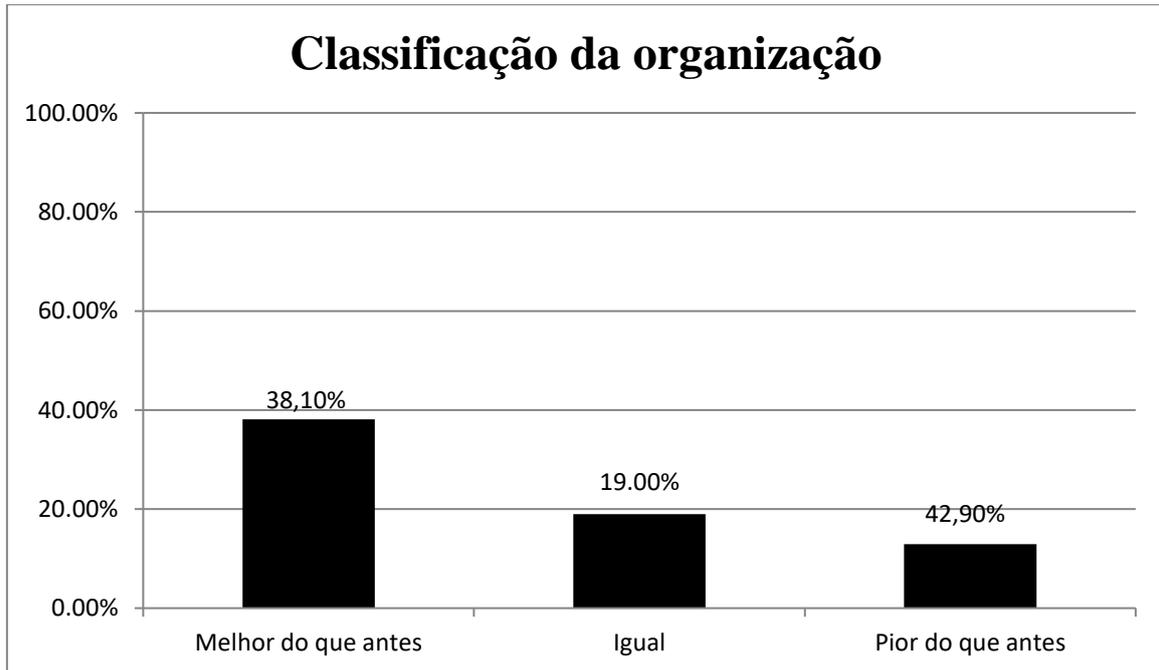
13.6	-	-	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionasse mais estabilidade; • Tratasse melhor os funcionários; • Proporcionasse mais oportunidades de crescimento; • Desse mais treinamentos; • Oferecesse mais benefícios.
13.7	Trabalhando na organização no mesmo cargo; Trabalhando na organização num cargo melhor	Sem opinião -	Trabalhando em outra organização, no mesmo cargo. Trabalhando em outra organização, num cargo melhor.
13.8	Dedicação	-	<ul style="list-style-type: none"> • Tensões; • Discórdias; • Rivalidades; • Conflitos

Quadro 7 – Parametrização das questões 13.1 a 13.8.

Estas questões pertencem às sugestões de Luz (2012), que divide a pesquisa do clima em etapas, onde o 9º passo refere-se à apresentação dos resultados de cada variável e do índice de satisfação geral.

Pergunta 13.1: De modo geral, como você classifica a organização em relação ao que ela era quando você começou a trabalhar aqui? Os resultados podem ser visualizados na Figura 17.

Figura 17 – Dados da pergunta 13.1



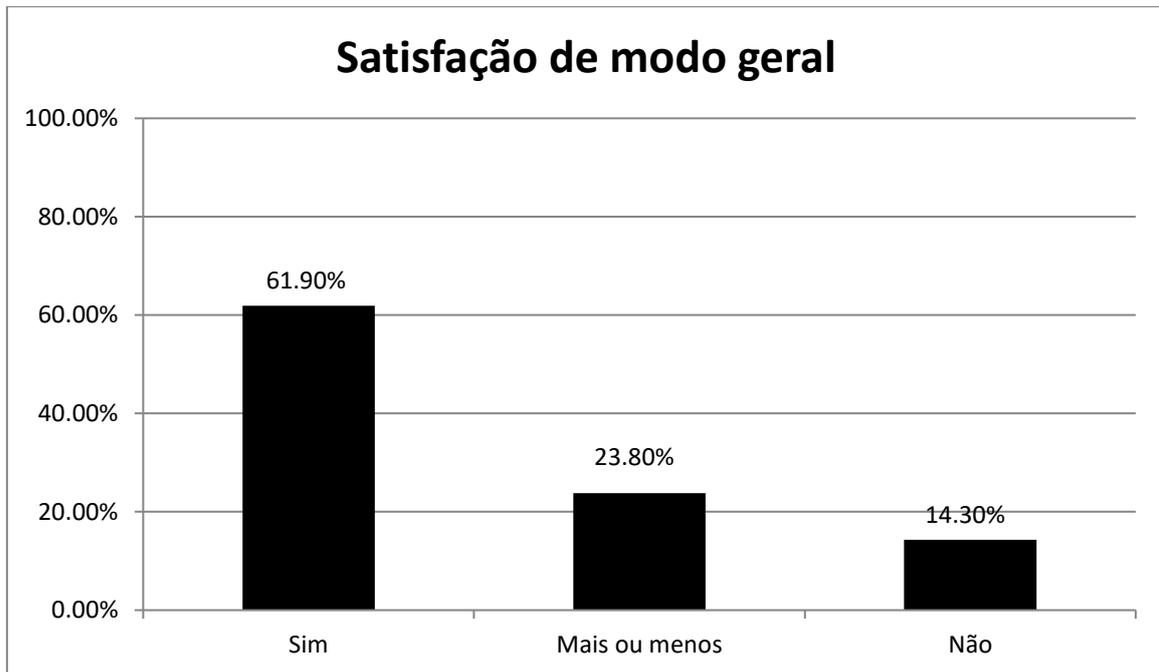
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a 38,1% dos respondentes consideram a organização melhor do que antes, o que contribui para um resultado de clima favorável; 19% a consideram igual, o que contribui para um resultado de clima neutro; e 42,9% a consideram pior do que antes, o que contribui para um resultado de clima desfavorável.

Relacionando a Figura 17 ao Quadro 6 percebe-se que a parametrização desta questão ocorre da seguinte forma: se o colaborador considera a organização melhor do que antes, significa que o mesmo se encontra satisfeito, por isso contribui para um resultado de clima favorável. Já, se ocorre de o colaborador considerar a organização igual a antes, significa que o mesmo sente imparcialidade, o que contribui para um resultado de clima neutro. Se o colaborador considera a organização pior do que antes, significa que o mesmo se encontra insatisfeito, o que contribui para um resultado de clima desfavorável.

Pergunta 13.2: De modo geral, você está satisfeito em trabalhar na organização? O resultado pode ser visualizado na Figura 18.

Figura 18 – Dados da pergunta 13.2.



Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que 61,9%, a maioria, dos respondentes estão satisfeitos em trabalhar na organização, o que contribui para um resultado de clima favorável; 23,8% estão mais ou menos satisfeitos, o que contribui para um resultado de clima neutro; e 14,3% não estão satisfeitos, o que contribui para um resultado de clima desfavorável.

Relacionando a Figura 18 ao Quadro 6 interpreta-se a parametrização da seguinte forma: se o colaborador, de modo geral, está satisfeito com a organização, isso implica em um clima favorável. Já se o colaborador, de modo geral, se mostra mais ou menos satisfeito, isso implica em um clima neutro. Se o mesmo não se mostra, de modo geral, satisfeito com a organização, implica em um clima desfavorável.

Figura 19 – Dados da pergunta 13.3.



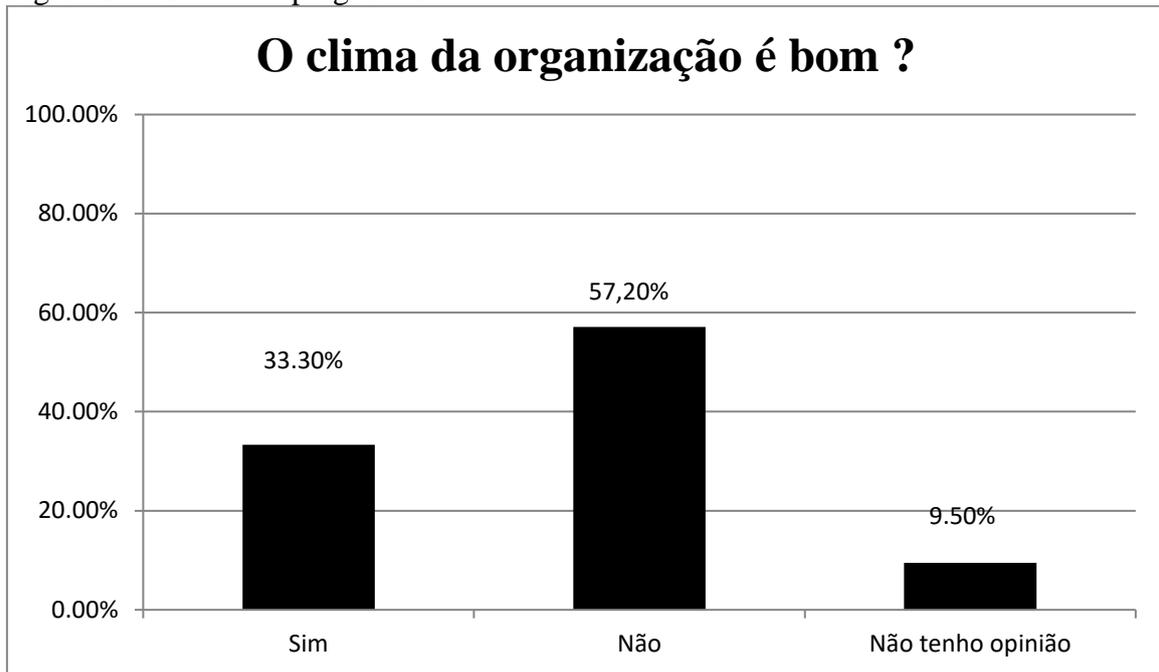
Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que 81% dos respondentes, a maioria, considera a organização um bom lugar para trabalhar, o que contribui para um resultado de clima favorável; 9,5% não consideram a organização um bom lugar para trabalhar, o que contribui para um resultado de clima desfavorável; e 9,5% também não tiveram opinião, o que contribui para um resultado de clima neutro.

Quando a relação da Figura 19 ao Quadro 6, a parametrização pode ser explicada da seguinte forma: se o colaborador considera a organização um bom lugar para trabalhar, significa que há satisfação por parte do mesmo, o que resulta em clima favorável. Se o colaborador não considera a organização um bom lugar para trabalhar, significa que há insatisfação com algum aspecto da mesma, o que resulta em clima desfavorável. E se o colaborador não tem opinião quanto ao fato de a organização ser ou não um bom lugar para trabalhar, significa que ele se mostra imparcial, o que contribui para um resultado de clima neutro.

Pergunta 13.4: O clima de trabalho da organização é bom? O resultado pode ser visualizado na Figura 20.

Figura 20 – Dados da pergunta 13.4.



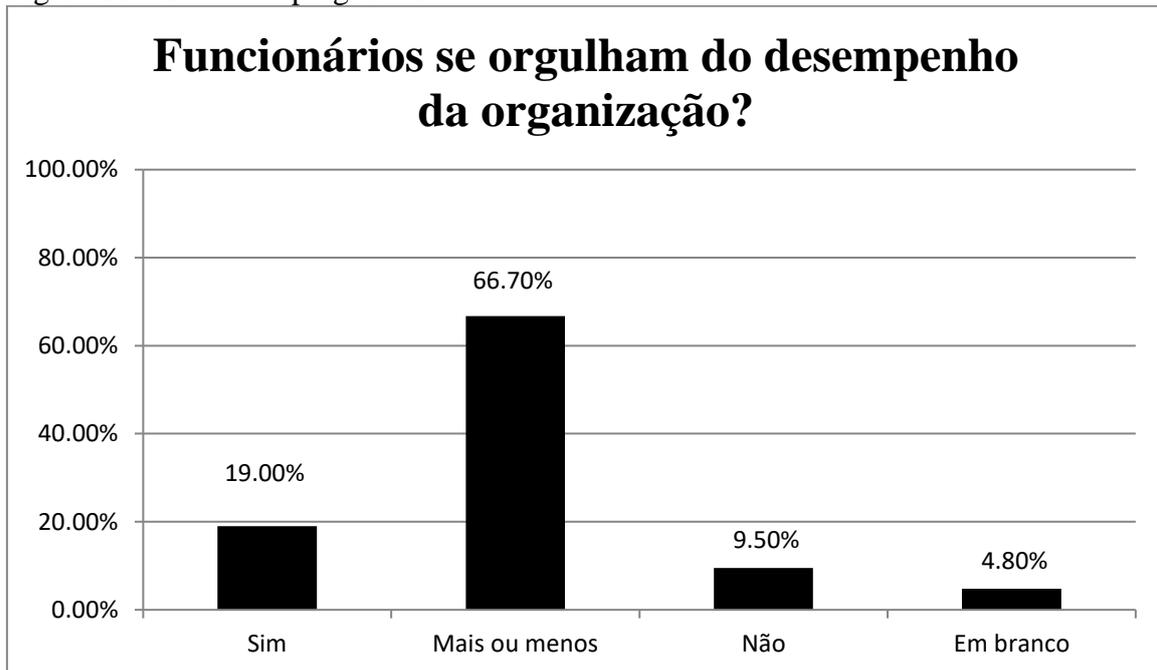
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que 33,3% dos respondentes consideram o clima bom; 57,2% dos respondentes, a maioria, não consideram o clima bom; e 9,5% não têm opinião.

A relação da Figura 20 ao Quadro 6 consiste na explicação da parametrização utilizada, a saber; os colaboradores que consideram o clima bom, estão satisfeitos e motivados com a organização, conforme já mencionado por Luz (2012) e Chiavenato (2012), o que contribui para um resultado de clima favorável. Àqueles que não consideram o clima bom, estão insatisfeitos e desmotivados com algum ou alguns aspectos da organização, o que contribui para um resultado de clima desfavorável. E quanto àqueles que não têm opinião quanto à qualidade do clima, se encontra imparciais, o que contribui para um resultado de clima neutro.

Pergunta 13.5: Você acha que os funcionários se orgulham do desempenho da organização? O resultado pode ser visualizado na Figura 21.

Figura 21 – Dados da pergunta 13.5.



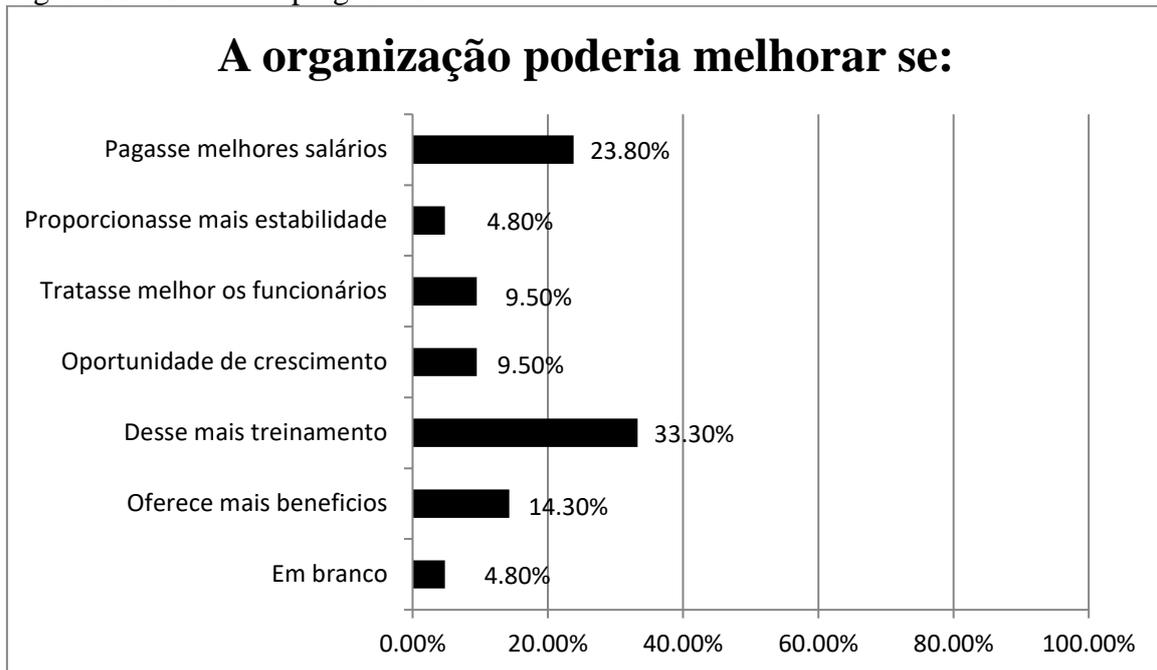
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que 19% dos colaboradores acham que os funcionários se orgulham do desempenho da organização, o que contribui para um resultado de clima favorável; 66,7% acham que os funcionários se orgulham mais ou menos, ou seja se sentem satisfeitos em alguns aspectos e insatisfeitos em outro aspectos o que contribui para um resultado de clima neutro; 9,5% acham que os funcionários não se orgulham do desempenho da organização, o que contribui para um resultado de clima desfavorável; e 4,8% deixaram a questão em branco.

A relação da Figura 21 ao Quadro 6 explica a seguinte parametrização: aqueles que se orgulham do desempenho da organização se mostram satisfeitos, o que contribui para um resultado de clima favorável. Já aqueles que se orgulham mais ou menos do desempenho da organização, se mostram imparciais, o que contribui para um resultado de clima neutro. E quanto àqueles que não se orgulham do desempenho da organização, se mostram insatisfeitos, o que contribui para um resultado de clima desfavorável.

Pergunta 13.6: A questão 13.6 solicitou aos respondentes que assinalassem a principal alternativa correspondente a melhoria da organização. Os resultados podem ser visualizados na Figura 22.

Figura 22 – Dados da pergunta 13.6.



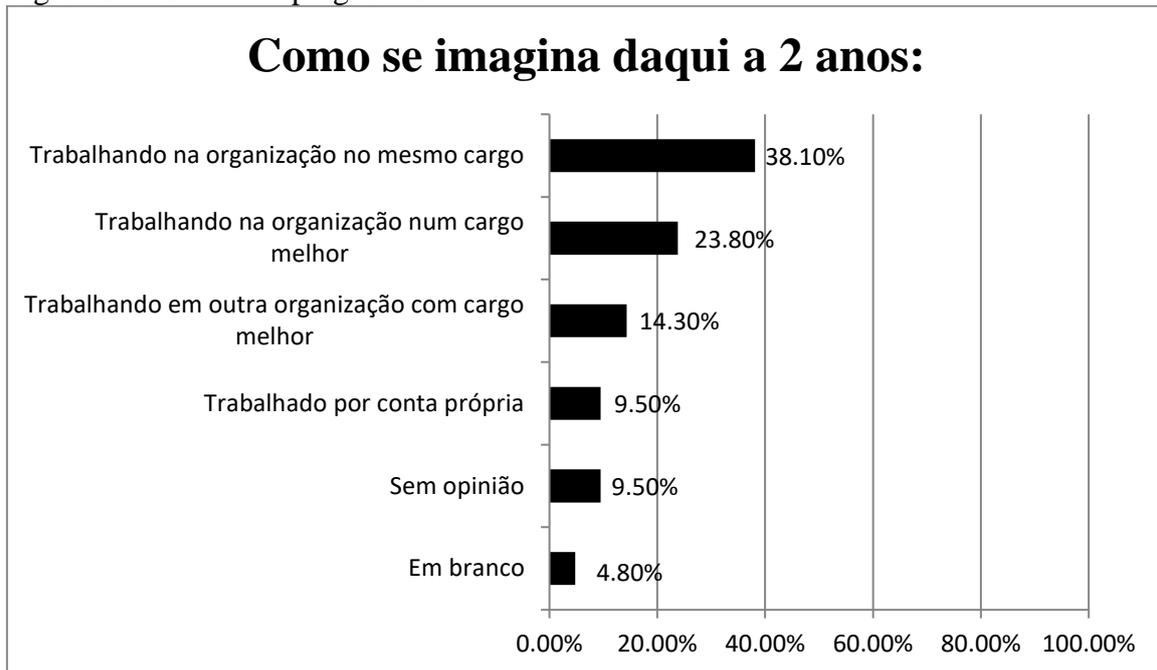
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que 33,3% dos colaboradores considera que a organização poderia melhorar se desse mais treinamento; 4,8% dos respondentes deixaram esta questão em branco; 14,3% marcaram a opção “oferece mais benefício”; 9,5% marcaram a alternativa “proporcionasse mais oportunidades de crescimento”; 9,5% indicaram o item “tratasse melhor os funcionários”; 4,8% “proporcionasse mais estabilidade”; e 23,8% “pagasse melhores salários”. Todas essas alternativas contribuem para um resultado de clima desfavorável.

A relação da Figura 22 ao Quadro 6 explica a seguinte parametrização: se os colaboradores acham que a organização poderia melhorar em alguns aspectos, significa que não estão totalmente satisfeitos ou satisfeitos com esses aspectos, o que contribui para um resultado de clima desfavorável.

Pergunta 13.7: A questão 13.7 solicitou aos respondentes que marcassem a alternativa correspondente a como ele se imagina daqui a 2 anos. Os resultados podem ser visualizados na Figura 23.

Figura 23 – Dados da pergunta 13.7.



Fonte: Dados da pesquisa

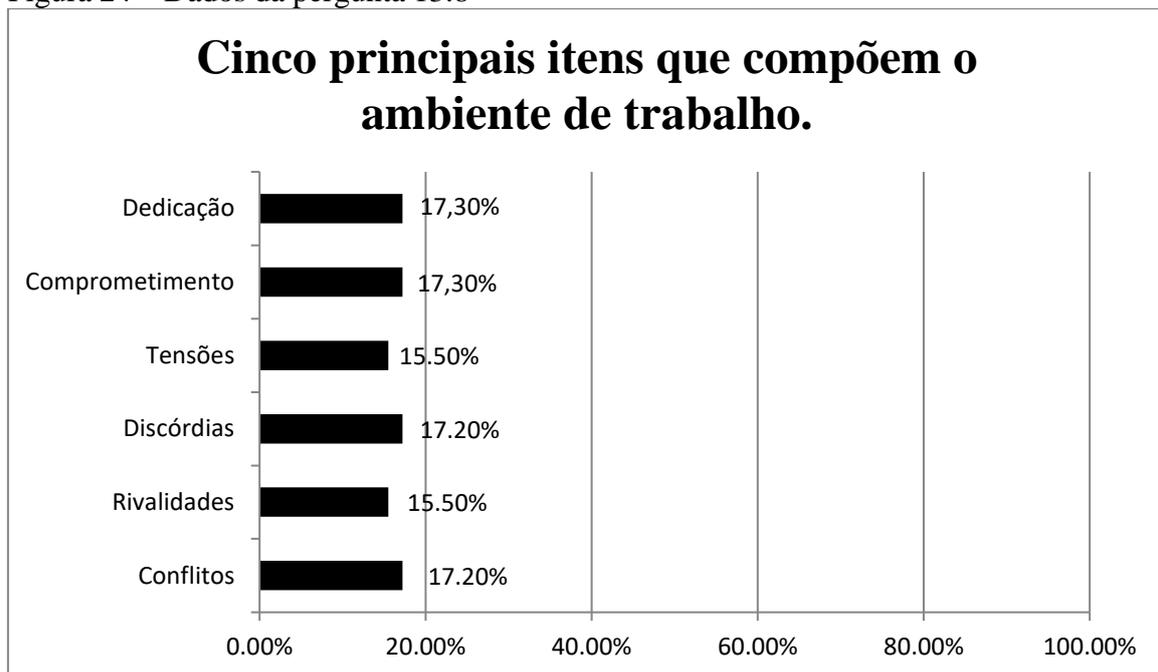
Nota-se que 38,1% se imagina trabalhando na organização, no mesmo cargo, daqui a 2 anos, o que contribui para o índice de satisfação e um resultado de clima favorável; 4,8% deixaram esta questão em branco; 9,5% não têm opinião, o que contribui para o índice de nem satisfeito nem insatisfeito e um resultado de clima neutro; 9,5% se imaginam trabalhando por conta própria, o que contribui para o índice de insatisfação e um resultado de clima desfavorável; 14,3% se imaginam trabalhando em outra organização, num cargo melhor, o que contribui para o índice de insatisfação e um resultado de clima desfavorável; e 23,8% de imaginam trabalhando na organização, num cargo melhor, o que contribui para o índice de satisfação e um resultado de clima favorável.

Relacionando a Figura 23 ao Quadro 6 entende-se a parametrização da seguinte forma: se o colaborador se imagina, daqui a dois anos, trabalhando na organização no mesmo cargo, significa que o mesmo se encontra satisfeito com a situação em que se encontra, o que contribui para um resultado de clima favorável. Se o colaborador se imagina trabalhando na organização, em um cargo melhor, significa que o mesmo apenas pretende desenvolver dentro da organização e que está satisfeito com a mesma, o que contribui para um resultado de clima favorável. Já se o colaborador se imagina trabalhando em outra organização em um cargo melhor ou trabalhando por conta própria, algo na organização não o satisfaz, o que contribui para um resultado de clima desfavorável. Se o colaborador não tem opinião quanto a

sua posição profissional daqui a dois anos, significa que o mesmo se mostra imparcial, o que contribui para um resultado de clima neutro.

Pergunta 13.8: A questão 13.8 solicitou aos respondentes que marcassem os cinco principais itens que compõem, de uma forma geral, o seu ambiente de trabalho. Os resultados são demonstrados na **Figura 24**.

Figura 24 – Dados da pergunta 13.8



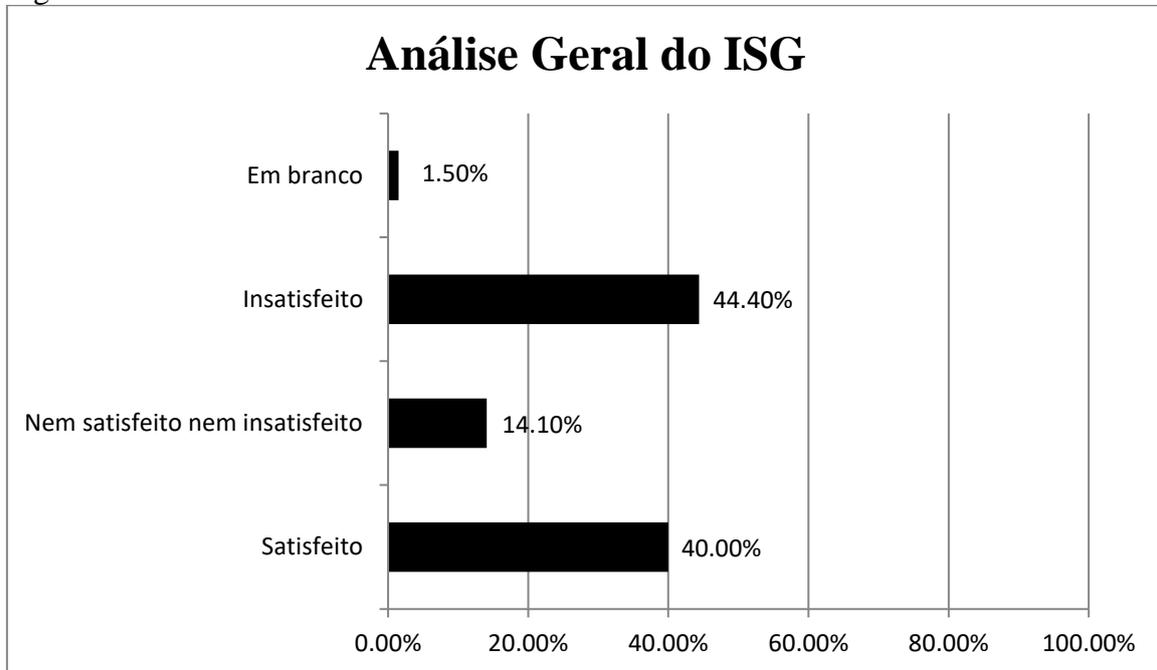
Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que dos cinco principais itens que compõem o ambiente de trabalho, destacam-se: conflitos com 17,2%; discórdias com 17,2%, o que contribui para um resultado de clima desfavorável. Comprometimento com 17,3% , o que contribui para um resultado de clima favorável; dedicação com 17,3%, o que contribui para um resultado de clima favorável; rivalidades com 15,5%,o que contribui para um resultado de clima desfavorável; e tensões com 15,5%, o que contribui para um resultado de clima desfavorável.

Luz (2012) menciona que comprometimento e dedicação referem-se a alguns dos fatores que compõem o clima que se classifica em bom. Já os conflitos, rivalidades, discórdias e tensões referem-se a alguns dos fatores do clima se classifica em ruim. A Figura 24 demonstra que prevalece os aspectos negativos que caracterizam o clima ruim.

Análise geral das perguntas 13.1 à 13.8: Após análise das questões 13.1 à 13.8, obtém-se o resultado do ISG que é demonstrado na Figura 25.

Figura 25 – Resultado do ISG.



Fonte: Dados da Pesquisa

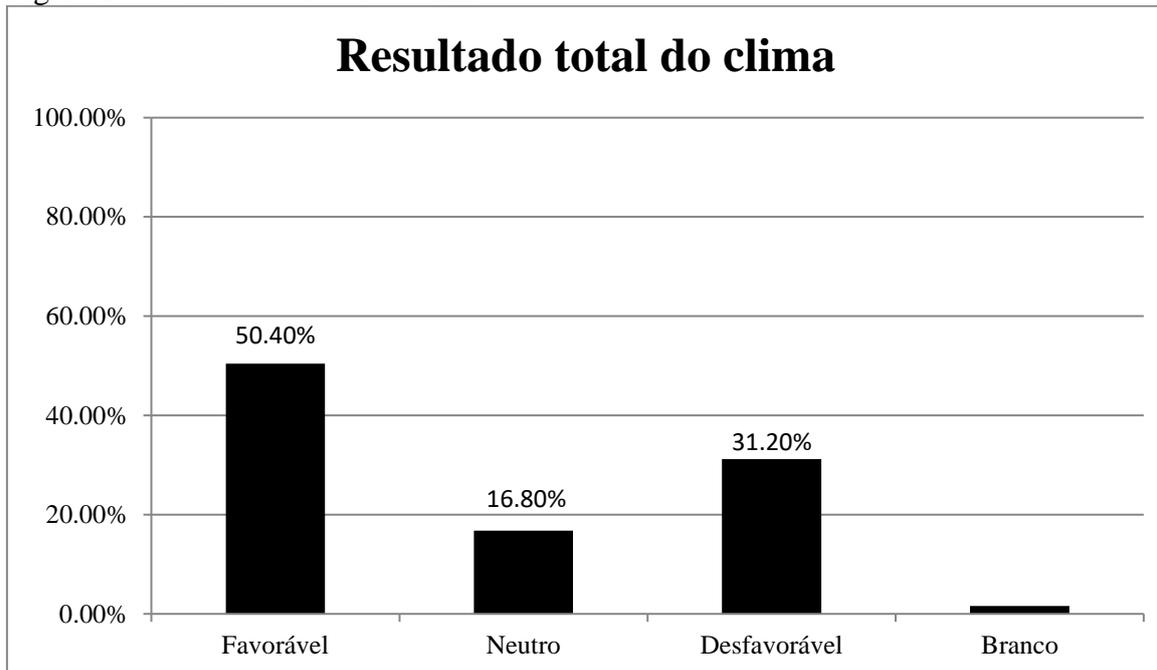
Levando em consideração o índice de satisfação geral dos colaboradores, observa-se que 40% dos funcionários estão satisfeitos; 14,1% estão nem satisfeitos nem insatisfeitos; 44,4% dos colaboradores estão insatisfeitos; e 1,5% deixaram as questões correspondentes ao ISG, em branco.

Pesquisando-se separadamente o índice de satisfação com cada variável, é possível perceber pela Figura 16 que prevalece o percentual representando a satisfação dos respondentes (48,6%). Porém comparando tal resultado à Figura 25, percebe-se que o resultado foi o contrário, ou seja, de uma forma geral, os respondentes se mostram insatisfeitos.

Nota-se que a percepção dos colaboradores sobre cada variável discutida nas perguntas de 1 a 10 é satisfatória, porém quando são questionados na análise geral mostram-se insatisfeitos em relação aos colaboradores, funções e ambiente de trabalho.

Resultado do clima: Após análise de todas as questões abordadas no questionário, obtém-se o resultado do clima, que é demonstrado na Figura 26.

Figura 26 – Resultado Total do clima



Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se pela Figura 26 que prevalece o resultado de clima “Favorável” em 50,4%. O clima “Neutro” é representado em 16,8%. O clima “Desfavorável” é representado por 31,2%. E 1,6% dos colaboradores não se manifestaram.

Observa-se que na Figura 16, o fato de os itens pesquisados prevalecerem de forma satisfatória (48,6%), contribuíram para prevalescência de uma clima favorável demonstrado na Figura 26. Porém analisando o ISG, demonstrado na Figura 25, o percentual de insatisfação prevalecente (44,4%) reflete nos 31,2% que representaram o clima desfavorável na Figura 26.

Assim como Luz (2012), Chiavenato (2012) também classifica o clima favorável, neutro e desfavorável. Explica que é favorável quando o ambiente organizacional proporciona satisfação nos participantes, é desfavorável quando proporciona frustração e entre esses dois extremos existe o clima neutro. Deste modo, a classificação feita neste estudo obedece as sugestões desses dois autores.

Relacionando a Tabela 7 à figura 26, percebe-se que os três fatores (estabilidade no emprego, o trabalho que realizo e o salário) que prevalecem como motivadores, somados, resultam em 71,4%, o que contribuem para a prevalescência de um resultado de clima favorável.

Analisando a Tabela 8 e a Figura 26, é possível perceber que os três fatores (sobrecarga de trabalho, ambiente de trabalho ruim e a quantidade insuficiente de colaborador) que prevalecem como desmotivadores, somados, resultam em 54,8%. Tal percentual contribui para o resultado do clima desfavorável.

Tais relações foram realizadas obedecendo à abordagem de Luz (2012), uma vez que o mesmo relaciona o clima aos fatores motivadores e desmotivadores. E também à abordagem de Chiavenato (2012), que menciona que a motivação das pessoas é uma das determinantes do clima organizacional.

Com estas análises feitas até aqui, foi possível identificar o clima organizacional, e com isso verificar satisfação, insatisfação, motivação e desmotivação dos colaboradores. Após análises feitas até o presente momento, foi possível elaborar o Quadro 7 contendo as principais variáveis que contribuem para o resultado do clima demonstrado na **Figura 26**, com suas respectivas classificações.

Quadro 8 – Classificação dos fatores contribuintes para o resultado do clima

CONTRIBUINTES PARA O RESULTADO DO CLIMA

	DE FORMA POSITIVA	%	DE FORMA NEUTRA	%	DE FORMA NEGATIVA	%
1°	13,3 Sim	81,0 %	13.5 Forma neutra	66,7%	13.4 Clima ruim	57,1%
2°	5 Estilo gerencial e gestão	68,3%	10 Reconhecimento e valorização	40,5%	2 Salário	45,7%
3°	4 Relacionamento	64,3%			9 Imagem da organização	42,9%
4°	13.2 Sim	61,9%			13.1 Pior do que antes	42,9%
5°	8 Condições física de trabalho	60,3%			13.6 Desses mais treinamentos	33,3%
6°	7 Estabilidade	57,1%			12 Sobrecarga de trabalho	26,2%

7°	1 Trabalho que realiza	53,6%			13.8 Discórdias	17,2%
8°	6 Desenvolvimento profissional	49,2%			13.8 Conflitos	17,2%
9°	13.7 Trabalhando na organização no mesmo cargo	38,1%			12 Ambiente de trabalho ruim	16,7%
10°	3 Benefícios	36,50%			13.8 Tensões	15,5%
11°	11 Estabilidade no emprego	28,6%			13.8 Rivalidades	15,5%
12°	11 o Trabalho que realizo	21,4%			12 Quantidade insuficiente de colaboradores	11,9%
13°	11 Salário	21,4%			12 Outros	9,5%
14°	13.8 Dedicção	17,2%			12 Salário	7,1%
15°	13.8 Comprometimento	17,2%			12 Falta de valorização dos funcionários	7,1%
16°	11 A falta de opção de um outro emprego	9,5%			12 Falta de reconhecimento	4,8%
17°	11 As chances de progresso profissional	7,1%			12 Relacionamento com a chefia	4,8%
18°	11 Ambiente de trabalho	2,4%			12 O trabalho que realizo	2,4%
19°	11 Prestígio da organização	2,4%			12 Falta de recursos	2,4%
20°	11 Possibilidade de treinamento	2,4%				
	20		2		19	

Fonte: Dados da Pesquisa

O primeiro item com maior relevância para o resultado do clima favorável refere-se aos 81% que a opção de resposta “sim” obteve na questão 13.3; o segundo mais relevante, ainda para o clima favorável, refere-se aos 68,3% que a opção de resposta “satisfeito e totalmente satisfeito” obteve na questão 5. Quando ao clima neutro, a maior contribuição para o resultado foi os 66,7% que a opção de resposta “mais ou menos” obteve na questão 13.5. Já em relação ao clima desfavorável, a maior contribuição para o resultado foi os 57,1% que a opção de resposta “não” obteve na questão 1. Com isso, foi possível verificar os fatores que contribuem de forma positiva e negativa para a formação do clima e classificar esses fatores a fim de descobrir os que possuem maior e menor influência sobre o clima resultante.

Percebe-se que os 50,4% que fizeram prevalecer o clima favorável no Fórum, conforme demonstrado na Figura 26, foram resultantes de predominância dos percentuais, obtidos nas respostas positivas de cada questão. Ou seja, devido ao fato de:

- A organização ser considerada um bom lugar para trabalhar;
- Da satisfação dos colaboradores quanto ao estilo gerencial e gestão;
- Da satisfação quanto ao relacionamento;
- Da satisfação dos colaboradores em trabalhar na organização;
- Da satisfação com as condições físicas do trabalho;
- Com a estabilidade;
- Com o trabalho que realizam;
- Com o desenvolvimento profissional;
- Os colaboradores se imaginarem, daqui a 2 anos, trabalhando na organização, no mesmo cargo;
- Da satisfação dos colaboradores quanto aos benefícios recebidos;
- Da satisfação quanto à estabilidade;
- Da estabilidade no emprego, trabalho realizado, salário, ambiente de trabalho, a falta de opção de um outro emprego, prestígio na organização, possibilidade de treinamento e as chances de progresso profissional serem fatores motivadores aos colaboradores;
- E pelo fato de a dedicação e o comprometimento fazerem parte dos itens que compõem o ambiente forense.

Já em relação aos 16,8% que representaram o clima neutro no Fórum, conforme demonstrado na Figura 26, foram resultantes da predominância dos percentuais obtidos nas respostas neutras de cada questão. Ou seja, devido ao fato de:

- Os funcionários se orgulharem mais ou menos da organização;
- E de se mostrarem nem satisfeitos nem insatisfeitos quanto ao reconhecimento e valorização que recebem.

Quanto aos 31,2% que representaram o clima desfavorável no Fórum, conforme visualizado na Figura 26, foram resultantes da predominância dos percentuais obtidos nas respostas negativas de cada questão. Ou seja, devido ao fato de:

- Os colaboradores não perceberem o clima da organização de uma forma boa;
- Não estarem satisfeitos com o salário que recebem;
- Com a imagem da organização;
- Pelo fato de classificarem a organização pior do que quando começaram a trabalhar nela;
- Devido ao fato de os colaboradores considerarem que a organização poderia melhorar se oferecesse mais treinamentos;
- Devido à sobrecarga de trabalho, ambiente de trabalho ruim, quantidade insuficiente de colaboradores, salário, falta de valorização dos funcionários, falta de reconhecimento, relacionamento com a chefia, trabalho realizado e a falta de recursos serem os fatores desmotivadores aos colaboradores;
- Devido ao fato de as discórdias e conflitos serem uns dos principais itens que compõem a organização;
- Devido às tensões e rivalidades serem uns dos principais itens que formam o ambiente de trabalho;

Com isso, foi feita a relação dos fatores predominantes com o resultado do clima identificado no Fórum pesquisado.

5 CONCLUSÕES

Neste trabalho foi abordado o clima organizacional de um Fórum do TJMG, em uma comarca interiorana, no ano de 2013, a fim de analisar o clima organizacional neste órgão, de acordo com a percepção de seus colaboradores, para então identificar os aspectos positivos e negativos que influenciam na formação desse clima. Para tanto, o presente estudo buscou responder á seguinte questão de investigação: como os colaboradores de um Fórum do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais em uma comarca interiorana percebem os aspectos formadores do clima organizacional?

Atualmente “questionário” não é um instrumento de coleta de dados mais confiável para se realizar a pesquisa de clima organizacional. Indica-se a pesquisa-ação para esse tipo de pesquisa, pois além de obter um resultado mais preciso, incentiva os colaboradores a criarem soluções e ações de melhoria.

Desta forma, após a análise e discussão dos dados coletados, conclui-se que o clima organizacional do Fórum pesquisado, prevalece favorável, conforme se visualiza na Figura 26, resultado este, advindo da predominância da satisfação e motivação dos colaboradores, conforme visualizado na Figura 16 e Tabela 7 respectivamente, o que atende ao primeiro objetivo específico deste trabalho, ou seja, identificar o clima, e com isso verificar a satisfação, insatisfação, motivação e desmotivação dos colaboradores.

Os fatores que contribuíram para o resultado do clima favorável, podem ser visualizados no Quadro 7 , que atende aos segundo e terceiro objetivos específicos deste estudo, ou seja, foram verificados os fatores que afetam o resultado do clima forense e os mesmos foram classificados.

Desta forma, pode-se afirmar que o clima resultante, se mostrou favorável considerando a predominância dos percentuais obtidos nas respostas positivas de cada questão, como por exemplo, devido ao fato de a organização ser considerada pelos colaboradores, um bom lugar para trabalhar; satisfação que mostraram com algumas variáveis e com a motivação que têm em trabalhar no órgão. Tal análise atendeu ao quarto objetivo específico deste estudo, ou seja, os fatores predominantes foram relacionados ao clima identificado.

De uma forma geral, atendendo ao objetivo geral e respondendo à questão problema, conforme os dados do Quadro 7 indicam, parte dos colaboradores se mostra satisfeita e motivada com os fatores que compõem o ambiente forense, o que resulta na classificação do clima em favorável.

Voltando à hipótese deste estudo, e já com os resultados finais da pesquisa, percebe-se que a variável “estabilidade” é o 6º elemento, representando a satisfação dos colaboradores quanto à variável estabilidade e também 11º elemento, representando a maior razão (motivação) pela qual os colaboradores trabalham no Fórum, conforme demonstrado no Quadro 7, que contribui de forma positiva para o resultado do clima prevalecer em favorável.

Tal análise demonstra que a hipótese é parcialmente confirmada, pois o 1 item que possui maior contribuição para o resultado do clima, refere-se ao fato de a maioria dos colaboradores considerarem a organização um bom lugar para trabalhar, conforme demonstrado no Quadro 7 e Figura 19, o que pode ser resultado de a “estabilidade” ser a principal razão de as pessoas trabalharem no Fórum, conforme se visualiza na Tabela 7, ou seja, interpreta-se que a segurança no emprego é o principal fator motivador para os colaboradores trabalharem na organização e possivelmente, por esta razão, a considerarem um bom lugar para trabalhar.

Todos os fatores que contribuíram para o resultado do clima favorável, desfavorável e neutro indicam ser decorrentes da forma como o ambiente forense é gerido. Deste modo, apesar de prevalecer o clima favorável, não se podem descartar os percentuais representantes do clima desfavorável, neutro e dos que não se manifestaram, formados por insatisfações, desmotivações e imparcialidade quanto ao ambiente de trabalho.

As sugestões apresentadas poderiam esclarecer a divergência existente em a Figura 15 e a Figura 24, ou seja, pela análise geral das variáveis 1 a 10, 48,6% dos colaboradores se mostraram satisfeitos, já quanto à análise geral do ISG, 44,4% se mostraram insatisfeitos.

Deste modo, foi possível perceber que os resultados do clima organizacional advêm da forma como o ambiente forense é gerido. Não se pode afirmar que satisfação é igual a motivação, pois pode-se ter colaboradores totalmente motivados mais insatisfeitos.

Porém algumas afirmações de Lopes (2009) são confirmadas, pois, existem as dificuldades, como por exemplo, na conciliação do papel de Juiz e Gestor, a falta de alguém especializado na área de gestão de pessoas para atuar nos Fóruns, o fato de a localização do DEARHU estar

apenas na 1ª instância, entre outros, que impedem que sejam realizadas pesquisas periodicamente e efetivamente, para conhecerem o ambiente forense, e assim manterem os aspectos positivos e melhorarem os negativos, formadores do clima.

REFERÊNCIAS

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima orgacional.2006.Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>.>Acesso em 02 mar.2013.

BISPO, Patricia. Matéria abordará pesquisa de clima.2012a. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Motivação/Blog_Redacao/8288/materia-abordara-pesquisa-de-clima-html#.> Acesso em: 26 fev.2013.

BISPO, Patricia. Pesquisa de clima fortalece gestão da AGCO.2012b. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivação/Materia/8032/pesquisa-de-clima-fortalece-gestao-da-agco.html>.> Acesso em: 26 fev.2013.

BISPO, Patrícia. Pesquisa de clima revela satisfação dos talentos, 2012c. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Materia/8145/pesquisa-de-clima-revela-satisfacao-dos-talentos.html>.> Acesso em: 26 fev.2013.

BOWDITCH,James L; BUONO,Anthony F (1992) *apud* LUZ, Ricardo (2003).Elementos do Comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. Lei Complementar n 59, de 18 de janeiro de 2001. Disponível em: <<http://www.tjmg.jus.br/portal/legislacao/lei-de-organizacao-judiciaria/lei-de-organizacao-judiciaria/#.UYGzXbXrz4>> Acesso em 02 maio 2013.

BRASIL, Supremo Tribunal Federal, Planejamento estratégico: (STF 2009-2013). Brasília: STF.2009.24 p. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/csm/noticiaNoticiaStf/anexo/Planejamento_Estrategico_Aprovado_2_.pdf.Acesso> em 02 de maio 2013.

BRASIL, Supremo Tribunal Federal, CNJ faz levantamento de clima organizacional e satisfação do usuário. 2011. Disponível em: <http://stj.jus.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=389&tmp.texto=103116.>>Acesso em 21 abr.2013.

BRASIL, Superior Tribunal de Justiça, Plano estratégico: (STJ 2010-2014). Brasília: STJ, 2012^a. 40 p. Disponível em:

<http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=2645> Acesso em 02 maio 2013.

BRASIL, Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 2012b.

BRASIL, Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, Estratégia do TJMG. Belo Horizonte. 2013a. Disponível em: <http://www.tjmg.jus.br/portal/conheca-o-tjmg/#Ub21B_nrzRM> Acesso em 16 jun.2013.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, Estratégia do TJMG. Belo Horizonte. 2013b. 23 p. Disponível em:

<<http://www.tjmg.jus.br/portal/transparencia/planejamento-estrategico/#UYWW8LXIUIO>> Acesso em 02 maio. 2013.

BRASIL, Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, Estratégia do TJMG. Belo Horizonte, 2013c. Disponível em:

<http://www8.tjmg.jus.br/servicos/gj/guia/segunda_instancia/resultado_setor.do;jsessionid=B F26B282360916A5C1ECCE86FFB3C202.portal_node1?codigoSetor=584> Acesso em 18 ago.2013.

BRASIL. Decreto-Lei n.5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Rio de Janeiro, RJ, 9 ago.1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/de15452.htm> Acesso em: 30 out. 2013.

CAMPOS, Edson Dr. TPM – Tensão Pré Monografia. Monografia sem stress, Manual prático para o desenvolvimento de monografias. Francisco Beltrão. 1 ed. Paraná. 2008. Disponível em:

<<http://books.google.com.br/books?id=A2qNFJCDAoIC&pg=PA114&dq=question%C3%A1rio+fechado&hl=pt-PT&sa=X&ei=J9q->

UbyvBuTCOgGqtID4Cw&ved=0CDYQ6AEwAQ#v=onepage&q=question%C3%A1rio%20fechado&f=false.> Acesso em 17 jun.2013.

CATHO EDUCAÇÃO EXECUTIVA – Cursos Online, Cursos executivos, Cursos de formação, MBA, MBA Online, Artigos

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.9. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO , Idalberto. Iniciação à administração geral. 3 ed. São Paulo: Manole, 2009.

Disponível em:

<<https://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520427385/pages/7>.> Acesso em 08 set.2013.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CORRÊA, Kenneth. História da pesquisa de clima organizacional.2008. Disponível em:

<<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/historia-da-pesquisa-de-clima-organizacional/>.> Acesso em 26 fev.2013

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais. 11. reimp. São Paulo: Atlas,2011.

JOSEPH F. Hair, Jr et al. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração. Porto Alegre: Artmed,2003. Disponível em:

<<http://books.google.com.br/books?id=ShRikXSqtKdC&pg=PR2&dq=Jr.+Fundamentos+de+M%C3%A9todos+de+Pesquisa+em+Administra%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-PT&sa=X&ei=F9a-UfmLH4vc8ASa81DgDw&ved=0CC8Q6AEwAA>>. Acesso em 1º maio.2013.

JUNQUEIRA, Cecília; BARRETO, Simone (2006) *apud* MOREIRA, Elen Gongora (2012) Teste. Pesquisa de engajamento/ comprometimento, de clima organizacional ou de satisfação de colaboradores? Publicado em: 11 jun.2006.

KOPS, Lúcia Maria; SILVA, Selma França da Costa e ROMERO, Sônia Mara Thater. Gestão de pessoas: conceitos e estratégias. Curitiba: InterSaberes,2013. Disponível em: <<https://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582127001/pages/5>.> Acesso em 08 set. 2013.

LOPES, Joemilson Donizetti. O Juiz como gestor – Gestão de pessoas.2009. Disponível em: <http://www.tjmg.jus.br/data/files/B4/21/AC/77/469D8310DACF8D83180808FF/juiz_gestor.pdf.> Acesso em 17 ago.2013

LUZ, Ricardo. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark,2003.

LUZ, Ricardo. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark,2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOREIRA, Elen Gongora. Clima organizacional. Paraná: Iesde, 2012. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=i4opIHzuEF4C&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>.> Acesso em 1º maio 2013.

PASCARELLI FILHO, Mário. A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança. São Paulo: DVS, 2011. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=In4-9s_Sm_AC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false.> Acesso em 8 set. 2013.

PERIODICOS CAPES. Banco de Teses. Disponível em <<http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/>> Acesso em 27 mar. 2013.

PORTAL BRASIL ESCOLA. Faixa etária da população brasileira. Disponível em: <<http://educador.brasilecola.com/estrategias-ensino/faixa-etaria-populacao-brasileira.htm>.> Acesso em 29 set. 2013.

PORTAL EDUCAÇÃO. Pesquisa de clima organizacional.2012. Disponível em:
<<http://www.portaleducacao.com.br/psicologia/artigos/15683/pesquisa-de-clima-organizacional#ixzz21KIETq73>.> Acesso em 21 nov. 2013.

Portal Folha Dirigida (2013), Regime estatutário x Regime celetista: qual o melhor. Disponível em <<http://espacojuridico.folhadirigida.com.br/2013/02/regime-estatutario-x-xregime-celetista-qual-o-melhor/>.> Acesso em 31 out. 2013.

PORTAL GUIA DE DIREITOS.ORG. Como se organiza o Judiciário. Disponível em:
<http://www.guiadedireitos.org/index.php?option=com_content&view=article&id=202&Itemid=58.> Acesso em 1º maio 2013.

PORTAL JURISITE. Dicionário Jurídico. Disponível em:
<<http://www.jurisite.com.br/dicionariojuridico/#>.> Acesso em 10 set. 2013.

QUEIROZ, Antônio Cláudio. As competências das pessoas: potencializando seus talentos. São Paulo: DVS Editora, 2008. Disponível em:
<<http://books.google.com.br/books?id=rzMm9SiUhK8C&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>.> Acesso em 08 set.2013.

RAMPAZZO, Lino. Metodologia Científica: para alunos dos cursos de graduação e pós graduação. 3 ed. São Paulo: Loyola, 2005. Disponível em:
<http://books.google.com.br/books?id=rwyufjs_DhAC&pg=PA64&dq=Rampazzo+Estudo+de+caso&hl=ptT&sa=X&ei=BnPAUdv1M8fW0QHMiocCoCg&ved=0CEEQ6AEwAw#v=onepage&q=Rampazzo%20Estudo%20de%20caso&f=false.> Acesso em 1º maio. 2013.

REIS, Linda G. Produção de Monografia: da teoria à prática. Brasília: Senac, 2008. Disponível em:
<<http://books.google.com.br/books?id=syG59k2nRogC&pg=PA58&dq=pesquisa+quantitativa&hl=pt-PT&sa=X&ei=EaOoUemqJYW9iwLkr4HYBA&ved=0CDIQ6AEwAA#v=onepage&q=pesquisa%20quantitativa&f=false>.> Acesso em 31 maio.2013.

RIZATTI, Gerson (2002) *apud* BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade. Florianópolis. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre. AGE, 2006. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=REvrU90M2OUC&pg=PA70&dq=Pesquisa+bibliogr%C3%A1fica&h1=pt-PT&sa=X&ei=WH6qUZ_X14vogSTr4CoAQ&ved=0CEwQ6AEwBQ#v=onepage&q=Pesquisa%20bibliogr%C3%A1fica&f=false> Acesso em 01 jun. 2013.

SILVA, Edna. Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a distância da UFSC,2005.

SILVA, Reinaldo O da. Teorias da Administração. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.SÓRIO, Washington (2005) *apud* MOREIRA, Elen Gongora (2012) Clima organizacional. Paraná: Iesde, 2012. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=i4op1HzuEF4C&printsec=frontcover&h1=pt-BR#v=onepage&q&f=false>> Acesso em 1º maio 2013.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA Antônio Alfredo Mello. Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TEIXEIRA Gilnei Mourão et al. Gestão Estratégica de pessoas. 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

ANEXOS

ANEXO 1 – Variáveis para pesquisa de Clima Organizacional.....88

ANEXO 2 – Fatores essenciais para o Sucesso do juiz como gestor de pessoas.....91

ANEXO 3 – Sugestões quanto à Gestão de Pessoas no Poder Judiciário.....92

ANEXO 1 - Variáveis para pesquisa de Clima organizacional.

Variáveis pesquisadas	Descrição
O trabalho realizado pelos funcionários	Visa avaliar a adaptação dos colaboradores com os trabalhos realizados, o volume e distribuição das tarefas realizadas, o horário de trabalho, se o quadro de pessoal é suficiente para realização das tarefas, a relevância e desafio do trabalho para o colaborador, o equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal.
Salário	Visa analisar, por exemplo, a percepção dos empregados quanto ao equilíbrio salarial dos cargos de mesma importância, a possibilidade de aumentos, a possibilidade de viver dignamente com o salário etc.
Benefícios	Avalia o quanto atendem às necessidades e expectativas dos funcionários.
Integração entre os departamentos	Visa avaliar o grau de relacionamento, a existência de cooperação e conflito nos departamentos.
Supervisão/ Liderança/ Estilo Gerencial/ Gestão	Mostra a satisfação dos colaboradores com seus gestores, a qualidade da supervisão, a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores, o tratamento justo e o feedback;
Comunicação	Visa avaliar a satisfação dos funcionários quanto à divulgação dos fatos, à forma e os canais de comunicação;
Treinamento/Desenvolvimento/ Carreira/Progresso e Realização Profissionais	Visa avaliar a oportunidade que os colaboradores têm de se qualificar, se atualizar e se desenvolver profissionalmente;
Possibilidades de progresso profissional	Apona a satisfação dos colaboradores quanto à possibilidade de promoção e crescimento na carreira, ao uso das potencialidades do funcionário etc;

Relacionamento Interpessoal	Visa avaliar a qualidade das relações pessoais existente na empresa e a existência e intensidade de conflitos;
Estabilidade no Emprego	Visa conhecer o grau de segurança que os funcionários sentem no emprego e também <i>feedback</i> que recebem;

Fonte: Luz (2012, p.42-46). Adaptado pela autora (2013).

Continua

Variáveis pesquisadas	Descrição
Processo Decisório	Visa avaliar a opinião dos colaboradores quanto a qualidade no processo decisório, sobre a agilidade, participação, centralização ou descentralização das decisões;
Condições Físicas de Trabalho	Verifica a qualidade e o conforto das condições físicas, instalações e recursos disponíveis, por exemplo, vestiário, horário de trabalho, local de trabalho etc;
Relacionamento da Empresa com os sindicatos e funcionários	Visa analisar o relacionamento da empresa com os sindicatos, quanto aos problemas trabalhistas, reclamações, cumprimento das obrigações impostas por acordos ou convenções coletivas etc;
Participação	Visa avaliar a participação dos funcionários no cotidiano da empresa, tais como, envolvimento nos assuntos relevantes, nas definições de objetivos, na participação financeira e na gestão da empresa.
Pagamento dos salários	Visa avaliar a incidência de erros na folha de pagamento e o conhecimento dos funcionários dos proventos e descontos na folha;
Segurança do Trabalho	Avalia a percepção e satisfação dos funcionários quanto à prevenção e controle de acidentes e doenças ocupacionais pela empresa;
Objetivos organizacionais	Avalia a transparência da empresa quanto à divulgação dos objetivos da mesma;
Orientação da empresa para resultados	Visa avaliar o quanto os funcionários se dispõem em alcançar os resultados da organização;

Disciplina	Visa avaliar o grau de rigidez da disciplina praticada na empresa e a justiça na aplicação das punições;
Imagem da empresa	Visa avaliar a percepção dos colaboradores sobre como a empresa é percebida no mercado;
Estrutura organizacional	Avalia a opinião dos funcionários sobre a adequação da estrutura da empresa para favorecer o processo decisório, comunicação e alcance dos objetivos;

Fonte; Luz (2012, p.42-46). Adaptado pela autora (2013).

Continuação

Variáveis pesquisadas	Descrição
Ética e responsabilidade social	Visa avaliar o quanto a empresa é ética e cumpre suas responsabilidades sociais no relacionamento com os funcionários, comunidade e Estado;
Qualidade e satisfação do Cliente	Visa identificar a percepção dos funcionários quanto ao compromisso da empresa em relação a qualidade dos produtos, processos e serviços e satisfação dos clientes;
Reconhecimento	Avalia os mecanismos, adotados pela empresa, para valorização e reconhecimento dos funcionários.
Vitalidade organizacional	Visa avaliar o ritmo das atividades desenvolvidas pela empresa;
Direção e estratégias	Visa avaliar a satisfação dos colaboradores quanto à qualidade de direção, estratégias e condução dos negócios da empresa;
Valorização dos funcionários	Visa identificar o quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e resultados da organização;
Envolvimento/Comprometimento	Visa avaliar o quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e resultados da organização;
Trabalho em equipe	Avalia o quanto a empresa estimula o trabalho em equipe;
Modernidade	Visa avaliar a percepção dos funcionários quanto à preocupação da empresa com a inovação e modernização da mesma;
Planejamento e organização	Avalia a percepção dos colaboradores quanto ao planejamento e organização dos gestores;
Fatores motivacionais	Visa identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como maiores contribuintes para

	a motivação dos mesmos;
Fatores desmotivadores	Visa identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como maiores contribuintes para a desmotivação.

Fonte: Luz (2012, p.42-46). Adaptado pela autora (2013).

Conclusão

ANEXO 2 – Fatores essenciais para o sucesso do juiz como gestor de pessoas.

Âmbito	Fatores
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer aos magistrados formação multidisciplinar permanente, orientando-os a exercerem um estilo empreendedor de gestão que promova participação, envolvimento, iniciativa e espírito criativo dos servidores e conduza à obtenção de resultados crescentemente positivos; • Investimento em melhorias estruturais; • Otimização dos sistemas de treinamento e qualificação dos servidores, de forma a atingir todas as comarcas; • Estabelecimento de um sistema de comunicação transparente, favorecedor de um clima organizacional satisfatório;
Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Foco no usuário dos serviços do Poder Judiciário, através da busca da excelência no atendimento ao público; • Vinculação pessoal à missão, visão e valores institucionais; • Decodificação e disseminação da missão, visão e valores institucionais, acarretando, em consequência, entre os servidores o anseio de estarem engajados no processo de melhoria da unidade jurisdicional e da instituição como um todo; • Desenvolvimento de pensamento sistêmico, com reconhecimento da interdependência existente entre os diversos setores da unidade organizacional (Comarca) e entre esta e as demais unidades que compõem o TJMG; • Desenvolver liderança com constância de propósitos na esfera

	<p>da administração da unidade judiciária (Vara, Comarca). Transformar a liderança autocrática decorrente da estrutura cartorial pública em liderança positiva democrática;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhecer o servidor como parceiro, e não como “recurso” • Buscar formação permanente e atualização nas questões concernentes à gestão judiciária (administração de processos e liderança de pessoas);
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Lopes (2009, p. 6) Adaptado pela autora (2013).

ANEXO 3 – Sugestões quanto à Gestão de Pessoas no Poder Judiciário

Sugestões	Exemplos
Investir na valorização do servidor com possíveis recompensas na própria Vara/Comarca.	<ul style="list-style-type: none"> • Elogiar habitualmente os ser servidores, quando a situação recomendar; • Encaminhar ao DEARHU – Diretoria Executiva de Administração de Recursos Humanos, elogios e agradecimentos ao servidos pelo desempenho excelente; • Tratar com ênfase a escolha do “servidor do ano” que é sugerida pelo TJMG e organizar na semana do servidor, atividades que o valorizem; • Quanto aos funcionários terceirizados, indicar para cargos melhor remunerados, quando possível, aqueles que se destacam e que apresentem perfil e atendam às exigências da função etc.
Fomentar, difundir e valorizar práticas inovadoras, criativas e proativas	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar sempre a aquisição de autonomia responsável por parte de todos os servidores e funcionários terceirizados; • Noticiar internamente práticas que são levadas a efeito por determinado setor que agilizem o trabalho; • Discutir os métodos de trabalho aplicado para que todos tenham o real entendimento de cada tarefa para o andamento processual.
Realizar atividades que desenvolvam a identidade institucional e o	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de treinamentos voltados para a excelência no atendimento ao público e que reforcem o conhecimento da missão, visão e valores institucionais.

comprometimento com a solução dos desafios	
Atuar com base em metas serem cumpridas	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver os servidores no momento do estabelecimento de objetivos, metas, regulamentos internos; • Estabelecer metas quantificadas e mensuráveis para redução de acervo processual; • Estabelecer metas qualitativas e quantitativas quando das entrevistas periódicas para avaliação de desempenho.
Sugestões	Exemplos
Buscar sincronia com o gerente de Secretaria (Vara) e/ou com o corpo de gerentes da Comarca (Direção do Foro)	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar reuniões periódicas para discussão e solução de problemas e para colocar em comum as boas práticas.
Fomentar a plena utilização de instrumentos institucionais de verificação de competências dos servidores (avaliação de desempenho).	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar e monitorar a realização das avaliações de desempenho pelos gerentes, nos moldes em que está regulamentada; entrevista para estabelecimento de metas para o período; • Acompanhamento efetivo durante o período, com entrevistas de tempos em tempos para feedback e correção de rumo se for o caso.
Estabelecer critérios técnicos para remanejamento de pessoal em atividades e ou setores	<ul style="list-style-type: none"> • Formar comissão de servidores para análise individualizada dos pedidos de remanejamento, levando-se em conta as possibilidades de medidas que promovam sua permanência no setor em condições satisfatórias, e para análise de perfil para possível realocação em outros setores, verificando, inclusive, se o pedido partiu do servidor ou do gerente etc.
Fomentar e criar condições para o desenvolvimento de equipes.	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer melhor sua equipe; • Desafiar e envolver as pessoas; • Reduzir comunicados escritos e aumentar a comunicação direta; • Buscar um padrão consensual de

	<p>atendimento, que seja referência de atuação, criando um elo entre os membros da equipe e promovendo maior autoconfiança nos atendimentos;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lançar desafios, ao mesmo tempo ajudar os servidores a alcançar seu pleno potencial.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Lopes (2009, p.7) Adaptado pela autora (2013)

Continuação

Sugestões	Exemplos
Identificar em quais momentos “Comandar”, “Consultar”, “Delegar”	<ul style="list-style-type: none"> • Investir no conhecimento do perfil de cada colaborador, visto que alguns exigem um direcionamento mais efetivo, outros tem maior desenvoltura para atuarem sem supervisão direta e constante.
Atuar no gerenciamento formal da execução dos contratos de terceirização presentes na Comarca, com foco na excelência do atendimento aos clientes internos e externos.	<ul style="list-style-type: none"> • Instituir comissão para efetuar o acompanhamento da execução dos serviços terceirizados, promovendo a avaliação da qualidade do trabalho, e, em articulação com as empresas e os setores competentes do TJMG, efetuar correções e adequações às necessidades da Comarca.

Fonte: Lopes (2009, p.7) Adaptado pela autora (2013)

APÊNCICES

APÊNDICE A - Questionário para Pesquisa do Clima Organizacional

Prezado colaborador,

Você está recebendo o questionário de Pesquisa de Clima Organizacional que tem por objetivo conhecer sua opinião sobre os diferentes aspectos deste órgão.

Os resultados serão úteis para melhorar a qualidade do ambiente de trabalho. Por isso, sua participação é muito importante.

Os dados aqui contidos serão tabulados e tratados com o sigilo pertinente a este tipo de atividade.

Desde já, agradeço por sua atenção.

Instruções de preenchimento:

Não escreva seu nome no formulário;

Leia com atenção cada pergunta e use de toda sinceridade ao responder;

Assinale conforme a situação existente e não como você gostaria que fosse;

Assinale os pontos correspondentes à sua satisfação com um “X”;

Legenda:

1=totalmente satisfeito 2=satisfeito 3=nem satisfeito nem insatisfeito 4=insatisfeito 5=totalmente insatisfeito

Perguntas para estratificação da amostra

Regime de trabalho

a) Celetista; b) Estagiário(a); c) Estatutário(a)

Sexo:

a) Feminino; b) Masculino

Faixa etária

a) Até 19 anos b) De 20 a 59 anos c) Acima de 60 anos

Tempo de serviço: _____

1.	Trabalho que realiza	1	2	3	4	5
a)	Volume de trabalho					

b) Horário de trabalho;					
c) Distribuição das atividades entre os funcionários;					
d) Número de pessoas para realizar os trabalhos;					
e) Relevância e desafio que o trabalho me traz					
f) Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal;					
g) Possibilidade de remoção para outra Comarca					
h) Possibilidade de transferência para desempenhar outras atribuições na Comarca					
2. Salário:	1	2	3	4	5
a) Equilíbrio salarial quanto aos cargos de mesma importância					
b) Possibilidade de aumento					
c) Possibilidade de viver dignamente com o salário que recebo					
d) Justiça na prática de aumentos salariais concedidos					
e) Clareza nos planos de cargos e salários					
3. Benefícios:	1	2	3	4	5
a) O atendimento das minhas necessidades e expectativas					
b) A qualidade dos benefícios					
c) A atração dos benefícios					
4. Relacionamento, entre:	1	2	3	4	5
a) Os setores					
b) Os funcionários					
c) Funcionários e superior imediato					
d) Funcionários e Juiz do Fórum					
e) Funcionários e Advogados					
f) Funcionários e Sociedade (cidadãos)					
5. Estilo gerencial e gestão:	1	2	3	4	5

a) A qualidade da supervisão que recebe					
b) A capacidade técnica do seu superior imediato					
c) A capacidade humana do seu superior imediato					
d) A capacidade administrativa do seu superior imediato					
e) A capacidade técnica do Juiz de Direito					
f) A capacidade humana do Juiz de Direito					
g) A capacidade administrativa do Juiz de Direito					
h) O retorno que os colaboradores recebem quanto aos seus desempenhos					
i) O tratamento justo					
6. Desenvolvimento profissional	1	2	3	4	5
a) Oportunidade que tenho para me qualificar					
b) Oportunidade que tenho para me atualizar					
c) Oportunidade que tenho para progredir na carreira					
7. Estabilidade:	1	2	3	4	5
a) A segurança que sinto neste emprego					
8. Condições físicas de trabalho, considerando qualidade e conforto:	1	2	3	4	5
a) Das salas de trabalho					
b) Dos banheiros					
c) Da cozinha					
d) Do horário de trabalho					
e) Do Local de trabalho					
f) Dos recursos disponíveis para realizar as tarefas					
9. A imagem da Organização, perante:	1	2	3	4	5
a) A sociedade					

10. Reconhecimento e valorização dos funcionários:	1	2	3	4	5
a) O que a organização faz para valorizar e reconhecer o colaborador					
b) O respeito que recebo					
c) Oportunidades que recebo					
d) Investimento da organização nos seus recursos humanos					

11. Fatores Motivadores

Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na organização. Coloque **número 1** na principal e número 2 na segunda mais importante. Marque apenas duas (2) alternativas.

- a) Salário
- b) Estabilidade no emprego
- c) O trabalho que realizo
- d) Ambiente de trabalho
- e) Autonomia no trabalho
- f) Reconhecimento
- g) Benefícios oferecidos pela organização
- h) Relacionamento com a chefia
- i) A falta de opção de um outro emprego
- j) Prestígio da organização
- k) Possibilidade de treinamento
- l) As chances de progresso profissional.

12. Fatores Desmotivadores

Indique os dois principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho. Coloque **número 1** no fator que gera mais insatisfação e número 2 no segundo maior fator de insatisfação. Marque apenas 2 alternativas.

- a) Falta de reconhecimento
- b) Salário
- c) Ambiente de trabalho ruim
- d) O trabalho que realizo

- e) () Falta de treinamento
- f) () Instalações inadequadas (banheiros, vestiários etc.)
- g) () Impossibilidade de crescimento profissional
- h) () Falta de segurança no emprego
- i) () Falta de autonomia
- j) () Falta de recursos
- k) () Relacionamento com a chefia
- l) () Sobrecarga de trabalho
- m) () Falta de valorização dos funcionários
- n) () Quantidade insuficiente de colaboradores
- o) () Relacionamento com os Advogados
- p) () Relacionamento com a Sociedade
- q) () Outros.

13. Índice de Satisfação Geral

13.1. De modo geral, como você classifica a organização em relação ao que ela era quando você começou a trabalhar aqui?

- a) Melhor do que antes b) Igual c) Pior do que antes

13.2. De modo geral, você está satisfeito em trabalhar na organização?

- a) Sim b) Mais ou menos c) Não

13.3. Você considera a organização um bom lugar para trabalhar?

- a) Sim b) Não c) Não tenho opinião

13.4. O clima de trabalho da organização é bom?

- a) Sim b) Não c) Não tenho opinião

13. Índice de Satisfação Geral

13.5. Você acha que os funcionários se orgulham do desempenho da organização?

- a) Sim b) Mais ou menos c) Não

13.6. A organização poderia melhorar se:

Assinale a principal alternativa.

- a) () Pagasse melhores salários

- b) () Proporcionasse mais estabilidade
- c) () Tratasse melhor os funcionários
- d) () Proporcionasse mais oportunidades de crescimento
- e) () Desse mais treinamentos
- f) () Oferecesse mais benefícios.

13.7. Como você se imagina daqui a 2 anos:

- a) () Trabalhando na organização, no mesmo cargo
- b) () Trabalhando na organização, num cargo melhor
- c) () Trabalhando em outra organização, no mesmo cargo
- d) () Trabalhando em outra organização, num cargo melhor
- e) () Trabalhando por conta própria
- f) () Sem opinião

13.8. Marque com um "X", os cinco (05) principais itens que compõem, de uma forma geral, o seu ambiente de trabalho.

- a) () Alegria;
- b) () Confiança;
- c) () Entusiasmo;
- d) () Engajamento;
- e) () Participação;
- f) () Dedicção;
- g) () Satisfação;
- h) () Motivação;
- i) () Comprometimento;
- j) () Orgulho em participar da empresa;
- k) () Baixo turnover e alto tempo de permanência na empresa
- l) () Tensões;
- m) () Discórdias;
- n) () Desuniões;
- o) () Rivalidades;
- p) () Isenção de ânimo;
- q) () Conflitos;
- r) () Desinteresse pelo cumprimento das tarefas;

- s) () Resistência manifesta ou passiva às ordens;
- t) () Ruído nas comunicações;
- u) () Competições exacerbadas;
- v) () Insatisfação