



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA

JOSEILDO MEDEIROS OLIVEIRA

**CLIMA ORGANIZACIONAL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA
PARAÍBA: um estudo de Caso na Central de Mandados da Comarca de
Campina Grande**

CAMPINA GRANDE, PB

2014

JOSEILDO MEDEIROS OLIVEIRA

**CLIMA ORGANIZACIONAL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA
PARAÍBA: um estudo de Caso na Central de Mandados da Comarca de
Campina Grande**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Planejamento e Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de especialista.

Orientadora: Prof^ª Ma. Katiana Diniz de Almeida

CAMPINA GRANDE, PB

2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

O48c Oliveira, Joseildo Medeiros
Clima organizacional do Tribunal de Justiça da Paraíba
[manuscrito] : um estudo de caso na Central de Mandados da
Comarca de Campina Grande / Joseildo Medeiros Oliveira. -
2014.

51 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão
Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de
Pós-Graduação, 2014.

"Orientação: Katiana Diniz de Almeida, Departamento de
Administração".

1. Gestão de pessoas. 2. Clima organizacional. 3. Satisfação.
4. Qualidade dos Serviços. I. Título.

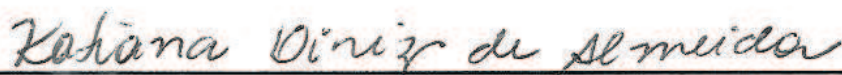
21. ed. CDD 658.3

JOSEILDO MEDEIROS OLIVEIRA

**CLIMA ORGANIZACIONAL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA
PARAÍBA: um estudo de Caso na Central de Mandados da Comarca de
Campina Grande**

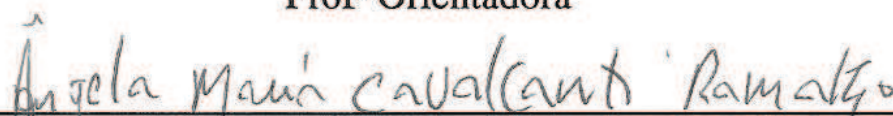
Monografia apresentada ao Curso de
Especialização em Planejamento e Gestão
Pública da Universidade Estadual da Paraíba,
em cumprimento à exigência para obtenção do
grau de especialista.

Aprovada em 05/06/2014.



Prof^ª Me. M^a Katiana Diniz de Almeida/UEPB

Prof^ª Orientadora



Prof^ª Dr^a Ângela Maria Cavalcanti Ramalho/UEPB

Prof^ª Examinadora



Prof^º Me. Vorster Queiroga Alves/UFCEG

Prof^º Examinador

AGRADECIMENTOS

A Deus, Pai e Criador, que anima, fortalece, guia e ilumina minha vida, sem Ele nada sou, nada realizo.

Aos meus pais, Jaime Faustino de Oliveira e Maria José de Medeiros Oliveira; a minha esposa, Joana Jaqueline Herculano de Azevedo Oliveira e as minhas filhas, Jéssica Kelly Azevedo Oliveira, Joyce Cristine Azevedo Oliveira e Hortência Maria Azevedo Oliveira, pelo incentivo e apoio para realização deste curso, principalmente nos momentos de dificuldades e insegurança que enfrentei. De maneira especial, agradeço pelo carinho e compreensão pelos dias que precisei me ausentar da convivência do meu lar.

A Katiana Diniz de Almeida, cuja dedicação e empenho na orientação deste trabalho tornou-o possível.

A UEPB e a ESMA, pela iniciativa desse belíssimo projeto. Que possa crescer e levar oportunidade a todos aqueles que, como eu, almejam realizar sonhos e concretizar anseios.

O clima organizacional tem uma influência poderosa na motivação das pessoas e sobre o desempenho e satisfação no trabalho (Fleury e Fischer, 1989).

RESUMO

O presente estudo de caso se propôs a diagnosticar o clima organizacional da Central de Mandados da Comarca de Campina Grande, órgão pertencente ao Tribunal de Justiça da Paraíba, procurando conhecer a opinião e a satisfação dos Oficiais de Justiça com a instituição, identificando os pontos fortes e os pontos críticos, a fim de sugerir ações de melhoria para conquista de um bom clima organizacional, com um ambiente de trabalho harmonioso, que favoreça a eficiência, a motivação e a prestação de serviços com níveis crescentes de qualidade. A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, e como instrumento de coleta de dados, utilizou-se o modelo de pesquisa de clima organizacional de Bispo (2006), adaptado a realidade da organização, e aplicado a uma amostra de quarenta serventuários. O resultado demonstrou que a avaliação dos servidores, em relação aos dez fatores investigados, foi predominantemente desfavorável. A análise de dados destaca os fatores críticos observados, dentro os quais, o reconhecimento profissional, que obteve uma das piores avaliações, somando apenas 17,5% de concordância. Em busca de eficácia, e visando assimilar uma gestão estratégica e inovadora, o TJPB deve fazer um gerenciamento do clima organizacional, que vai além do monitoramento e avaliação de expectativas, pois envolve o desenvolvimento de ações específicas para trabalhar fatores de insatisfação no âmbito organizacional ou departamental, tanto de ordem estrutural, de organização do trabalho, quanto de desenvolvimento das habilidades relacionadas a melhoria da qualidade dos ambientes organizacionais.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Clima Organizacional. Satisfação. Qualidade dos Serviços.

ABSTRACT

This case study is proposed to diagnose the organizational climate of the Warrants Central District of Campina Grande, organ belonging to the Court of Paraiba, seeking to know the opinion and satisfaction of Justice Officials with the institution, identifying the strengths and critical points, in order to suggest improvement actions for achieving a good organizational climate, with a harmonious work environment that fosters efficiency, motivation and provision of services with increasing quality levels. The research adopted a quantitative approach, and as an instrument of data collection, we used the model of organizational climate survey of Bishop (2006), adapted to the reality of the organization, and applied to a sample of forty clerks. The result showed that the assessment of servers, for the ten factors investigated was predominantly unfavorable. The data analysis highlights the critical factors observed within which the professional recognition, which got one of the worst reviews, totaling only 17.5% agreement. In search of efficiency and order themselves a strategic and innovative management, TJPB should make a management organizational climate that goes beyond monitoring and evaluation of expectations, because it involves the development of specific actions to work dissatisfaction factors in the organizational context or departmental both structural, organization of work, as the development of skills related to improving the quality of organizational environments.

Keywords: People Management. Organizational Climate. Satisfaction. Quality of Services.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Subsistemas da Gestão de Recursos Humanos	19
Figura 2 - Mapa Estratégico do TJPB	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fatores e número de itens do Instrumento de Pesquisa	34
Tabela 2 – Resultados do fator Vida Profissional	40
Tabela 3 – Resultados do Fator Estrutura Organizacional	43
Tabela 4 – Resultados do Fator Incentivos Profissionais	45
Tabela 5 – Resultados do Fator Remuneração	47
Tabela 6 – Resultados do Fator Segurança Profissional	48
Tabela 7 – Resultados do Fator Nível Sócio Cultural	49
Tabela 8 – Resultados do Fator Ambiente de Trabalho	50
Tabela 9 – Resultados do Fator Burocracia	51
Tabela 10 – Resultados do Fator Cultura Organizacional	52
Tabela 11 – Resultados do Fator Assistência aos Funcionários	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos Respondentes por Sexo	38
Gráfico 2 – Estado Civil dos Respondentes	38
Gráfico 3 – Faixa Etária dos Respondentes	39
Gráfico 4 – Nível de Escolaridade	39
Gráfico 5 – Tempo de Serviço dos respondentes no TJPB	40
Gráfico 6 – Resumo dos resultados do Fator Vida Profissional	42
Gráfico 7 – Resumo dos resultados do fator Estrutura Organizacional	43
Gráfico 8 – Resumo dos resultados do fator Incentivos Profissionais	46
Gráfico 9 – Resumo dos resultados do fator Remuneração	47
Gráfico 10 – Resumo dos resultados do fator Segurança Profissional	48
Gráfico 11 – Resumo dos resultados do fator Nível Sócio Cultural	49
Gráfico 12 – Resumo dos resultados do fator Ambiente de Trabalho	50
Gráfico 13 – Resumo dos resultados do fator Burocracia	51
Gráfico 14 – Resumo dos resultados do fator Cultura Organizacional	52
Gráfico 15 – Resumo dos resultados do fator Assistência aos Funcionários	54

LISTA DE SIGLAS

CNJ	Conselho Nacional de Justiça
TJPB	Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba
MARE	Ministério de Administração e Reforma do Estado
PDRAE	Plano Diretor do Aparelho do Estado
CEMAN	Central de Mandados
PCCR	Plano de Cargos, Carreira e Remuneração
UEPB	Universidade Estadual da Paraíba
ESMA	Escola Superior da Magistratura

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	12
1	GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	17
1.1	CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	19
1.2	CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	21
1.3	MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	22
1.4.	A RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E A QUALIDADE DOS SERVIÇOS	29
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
2.1	TIPO DE PESQUISA	30
2.2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	30
2.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	32
2.4	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS DADOS	33
3	ESTUDO DE CASO	36
3.1	AS ESTRATÉGIAS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA RELACIONADAS À GESTÃO DE PESSOAS	36
3.2	PERFIL DOS SERVIDORES	37
3.3	VIDA PROFISSIONAL	40
3.4	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	43
3.5	INCENTIVOS PROFISSIONAIS	45
3.6	REMUNERAÇÃO	47
3.7	SEGURANÇA PROFISSIONAL	47
3.8	NÍVEL SÓCIO CULTURAL	49
3.9	AMBIENTE DE TRABALHO	50
3.10	BUROCRACIA	51
3.11	CULTURA ORGANIZACIONAL	52
3.12	ASSISTÊNCIA AOS FUNCIONÁRIOS	53
3.13	ANÁLISE	54
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
	REFERENCIAS	59
	APÊNDICE A – Modelo de questionário	61

INTRODUÇÃO

As grandes transformações político-econômicas que surgiram após a Segunda Guerra Mundial, conduziram a um ambiente globalizado, em que as interações sociais ocorrem entre pessoas de diferentes regiões e países, o acesso à informação se torna mais acelerado e a sociedade se torna mais democrática e consciente dos seus direitos.

Nesse cenário, as organizações públicas se depararam com a necessidade de adaptar-se a um novo modelo de administração pública, tanto em aspectos administrativos, quanto em políticos¹, que substituísse o modelo autoritário e burocrático vigente. O desafio ainda é criar uma esfera pública em que estas organizações integrem as melhores estratégias para atingirem seus objetivos, os quais consistem em serviços eficientes à sociedade.

No Brasil, um marco na reforma administrativa do Estado ocorre em 1995, com a criação do Ministério de Administração e Reforma do Estado – MARE, para implementação da Nova Gestão Pública (também chamada Administração Pública Gerencial)², cujos princípios fundamentais foram a desestatização, flexibilidade, controle social, orientação para os resultados e foco no cliente.

Com raras exceções, no Brasil as organizações públicas são consideradas locais que prestam serviços de má qualidade, apesar das melhorias em curso. Os servidores públicos muitas vezes são considerados antagônicos e conflitantes, pela própria conjuntura governamental que permite o comodismo, pela dificuldade de controlar o desempenho dos funcionários e medir com exatidão os resultados, o que não ocorre nas empresas privadas, onde a referência é o lucro. Matias-Pereira (2010; 2012) compreende que a persistência da cultura burocrática, do corporativismo em detrimento do mérito e de déficits de desempenho na prestação dos serviços públicos, ainda é uma realidade no país.

¹ Bergue (2014, p. 15-20) desfaz essa possível dicotomia existente entre “política” e “técnica/administração”, defende que a Administração é constituída de uma dimensão técnica, instrumental, e outra política, que envolve conflitos de poder, que se integram em um referencial de suporte reflexivo, de forma que a técnica é instrumental à administração pública, que é essencialmente política, não podendo a técnica suplantar a dimensão política, por estar supostamente acima dela, sendo preciso descobrir formas que ambas dimensões possam operar de forma colaborativa.

² Matias-Pereira (2012, p.4-5) explica que na concepção do Plano Diretor do Aparelho do Estado (PDRAE/MARE, 1995) definiu-se três conceitos dos modelos da administração pública como sendo: patrimonialista – o aparelho do Estado é uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares possuem *status* de nobreza real, o nepotismo e corrupção são a regra; burocrática – visa combater os males do patrimonialismo, caracteriza-se pela ideia de carreira, mérito, hierarquia funcional, impessoalidade e, em síntese, o poder racional legal. Ocorre que o controle excessivo transforma-se na razão de ser do sistema, perdendo a noção de servir à sociedade; gerencial – é a busca pela eficiência com foco no usuário, por meio do desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

Porém, gradativamente, esse quadro vem se alterando, e a atuação complexa da gestão de recursos humanos é crucial nesse avanço, ao desenvolver atividades para inserir o servidor público no mundo globalizado e dinâmico, onde o desafio está voltado para avaliar as necessidades dos usuários dos serviços públicos e não os processos internos e burocráticos.

Bergue (2014) compreende que, apesar de convencionalmente a gestão de pessoas ter assumido um formato departamental nas organizações públicas (setor de pessoal, departamento de recursos humanos, etc.), essa visão funcional não condiz com as necessidades emergentes desse campo da gestão no contexto das organizações públicas contemporâneas, que se veem com demandas crescentes em complexidade, quantidade e qualidade, o que passa a exigir uma atuação compatível das pessoas em termos de desenvolvimento e competências.

Uma das ferramentas para a compreensão e embasamento de intervenções eficientes na área de gestão de pessoas, se constrói a partir do estudo da cultura e do clima organizacional. A cultura emerge como uma das variáveis fundamentais para a compreensão do fenômeno organizacional pela sua capacidade de explicar decisões, ações e justificar as formas de resolver problemas e direcionar a organização. Na cultura organizacional encontra-se um conjunto de regras, de hábitos, crenças e de artefatos, que vão se formando juntamente com a história da empresa e também com a participação direta dos dirigentes. Segundo Schein *apud* Chiavenato (2006, p.100)

A cultura organizacional é um padrão de aspectos básicos compartilhados – inventados, descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo que aprende a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna – e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

E, no Clima Organizacional, identifica-se a compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Através do clima organizacional, pode-se identificar como está o relacionamento dos funcionários da empresa, o grau de satisfação, entre outros fatores que podem interferir diretamente no desempenho profissional e na produtividade.

Com a adoção da Administração Pública Gerencial, fortemente inspirada em princípios da administração privada, as organizações públicas passam a dar ênfase aos resultados, o que implica na criação de indicadores de avaliação para medir esses resultados – a produtividade, o que ocorre tanto no Poder Executivo, quanto no Judiciário. Este último passa a adotar o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão a partir da Resolução nº

70/2009, do Conselho Nacional de Justiça, com a finalidade de objetivar melhores resultados, mediante a definição de prioridades e diretrizes para a justiça brasileira.

Nesse contexto, o Tribunal de Justiça da Paraíba - TJPB, lócus desta pesquisa, verificou no seu Relatório de Gestão Estratégica (2013), que “Iniciativas específicas relacionadas à motivação e valorização precisam ser reconhecidas em detrimento, única e exclusivamente, das rotinas diárias que são exigidas, principalmente quando o assunto é Metas do CNJ”.

Apesar de ainda não ter avançado nas iniciativas propostas, conforme demonstra o citado relatório, com essa constatação o TJPB reconhece que a busca por resultados não pode se sobrepor a motivação e valorização dos funcionários, pois são variáveis interdependentes. Diante disso, ressalta-se o papel estratégico da gestão de pessoas para compor esse cenário de mudança organizacional no Judiciário e busca por qualidade e eficiência nos serviços prestados.

É preciso conhecer o que funcionários pensam sobre o Tribunal, qual a percepção coletiva destes profissionais, para distinguir quais os aspectos críticos que podem influenciar a qualidade do ambiente de trabalho, a satisfação e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados pelo TJPB.

Este trabalho teve como escopo a realização de uma pesquisa de clima organizacional no Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB), visando responder a seguinte questão: como os oficiais de justiça da Central de Mandados – CEMAN da Comarca de Campina Grande avaliam o clima organizacional do TJPB?

A Comarca de Campina Grande-Pb é um órgão do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, sendo responsável pela tramitação dos processos de competência da Justiça Comum na sua jurisdição, que abrange os municípios de Boa Vista, Campina Grande, Lagoa Seca e Massaranduba. A Central de Mandados da Comarca de Campina Grande - CEMAN é o setor responsável pela confecção, distribuição de mandados para os oficiais de justiça que, depois de cumpridos, são devolvidos a CEMAN, onde são baixados no sistema e encaminhados as varas competentes.

A escolha por desenvolver o estudo junto aos oficiais de justiça, grupo que o pesquisador faz parte, se deu pela atividade diferenciada em relação aos outros servidores do judiciário, pois a maior parte do trabalho do oficial de justiça é externo, realizando o cumprimento das ordens judiciais, o que implica em um relacionamento relativamente distante com os demais servidores da comarca e com a estrutura física, e por outro lado, existe

uma relação direta e intensa com os cidadãos, usuários dos serviços judiciários, por vezes cercada de tensão.

Esse distanciamento também se refere ao fato de que o trabalho é realizado de forma isolada, não em equipe, ou seja, cada oficial de justiça tem uma demanda de trabalho estipulada que deve cumprir sozinho, necessitando do auxílio de outro servidor apenas nas diligências de maior complexidade, como busca e apreensão, despejo, prisão (onde se tem o apoio da polícia), reintegração de posse, dentre outras situações específicas.

Vale salientar que o oficial de justiça é um profissional de extrema importância no funcionamento do judiciário, porque as decisões judiciais, em sua maioria, dependem da realização de diligências do oficial de justiça, ou seja, só se concretizam com o trabalho deste profissional. Outro aspecto relevante, é que o oficial de justiça tem um controle rígido do seu trabalho, tendo que cumprir imediatamente as diligências consideradas urgentes. Somando a isso, o volume de trabalho aumenta a cada dia, enquanto a quantidade de oficiais de justiça diminui, em decorrência das aposentadorias, das exonerações desses servidores e da falta de concurso público para o cargo.

Diante do exposto, este estudo tem os seguintes objetivos:

Objetivo geral:

Diagnosticar o Clima Organizacional da Central de Mandados da Comarca de Campina Grande-PB (CEMAN).

Objetivos específicos:

- Apresentar as estratégias do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba relacionadas à gestão de pessoas;
- Identificar o grau de satisfação dos Oficiais de Justiça em relação aos fatores que constituem o Clima Organizacional;
- Destacar os fatores que influenciam positivamente e negativamente o clima da organização.

O procedimento metodológico escolhido foi um estudo de caso na Central de Mandados da Comarca de Campina Grande, com a aplicação do modelo de pesquisa de clima organizacional de Bispo (2006), que contempla os seguintes fatores: vida profissional; estrutura organizacional; incentivos profissionais; remuneração; segurança profissional; nível

sociocultural; ambiente e trabalho; burocracia; cultura organizacional e assistência aos funcionários.

Este trabalho é composto por três capítulos, além da Introdução e Conclusão. O Capítulo 1 contempla a Fundamentação Teórica, abordando inicialmente a Gestão de Pessoas no Setor Público, depois o conceito de clima organizacional, sua relação com a cultura, e os modelos de pesquisa de clima organizacional, por fim, há uma breve reflexão sobre a relação entre o clima organizacional e a qualidade dos serviços. O Capítulo 2 aborda os aspectos metodológicos e caracteriza a organização estudada, e o Capítulo 3 expõe o Estudo de Caso.

1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Atualmente é bastante aceita a visão da essencialidade das pessoas para o sucesso de uma organização, ou seja, o alcance dos objetivos organizacionais. Apesar desta evidência, Longo (2007) questiona até que ponto as pessoas são responsáveis pelos resultados da organização, tendo em vista que muitas outras áreas como finanças e tecnologias, podem influenciar tais resultados. O autor argumenta que o desempenho da organização pode casualmente se relacionar às pessoas de duas maneiras: pelo grau de adequação do dimensionamento, quantitativo e qualitativo das pessoas em relação às finalidades pretendidas, e, quanto à conduta das pessoas no trabalho, que se refere à gestão do comportamento humano e das suas competências.

É neste ambiente humano que se projetam os objetivos pessoais, e a relação de dependência com as empresas para alcançá-los. Crescer na vida e ser bem-sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações. E como contrapartida, as organizações dependem diretamente e irremediavelmente dos indivíduos para desenvolver seus bens e serviços, competir e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Estabelecer uma separação entre o comportamento das pessoas e das organizações públicas ou privadas, seria uma utopia, pois esta é uma sociedade de organizações; e as organizações não são apenas racionais, mas por natureza são arranjos sociais.

Assim, a gestão das organizações se processa sempre a partir das pessoas, e a teia de relações sociais que dela se forma, assume uma dimensão subjetiva de destaque, por isso, há grande complexidade em gerir pessoas, que tem uma vida além da organização (BERGUE, 2014).

Essa complexidade assume novos contornos quando analisada a partir das peculiaridades do serviço público. Schikmann (2010) aborda essa questão, inicialmente enfatizando as mudanças vivenciadas no contexto da administração pública, impostas pelos próprios usuários, que exigem maior efetividade e eficiência da ação governamental. Ela destaca ainda, nesse contexto, componentes da formação histórica e cultural do Brasil, cujos traços ainda permeiam as organizações públicas. Mesmo vivenciando uma “administração gerencial”, o patrimonialismo e individualismo coexistem e confrontam a meritocracia e impessoalidade, valores disseminados a partir do modelo administrativo que ficou conhecido como a “administração burocrática”.

Essa herança forjou um estilo gerencial com traços autoritários, permeado de relações por vezes excessivamente formais e, paradoxalmente, carentes de padronização. Nesse contexto organizacional, em nome da eficiência, assume destaque um arranjo mecanicista ao estilo taylorista em que aqueles que realizam atividades operacionais pouco são estimulados a pensar formas alternativas de gestão, provocando com isso uma cisão entre o operacional e o intelectual. Além disso, as barreiras à mobilidade funcional e as estruturas organizacionais rígidas reforçam a forma de funcionar que não mais responde ao imperativo de uma realidade complexa e multifacetada, tanto no que diz respeito às demandas sociais quanto àquelas advindas do concerto dos servidores públicos, notadamente no que concerne a carreiras, realização e reconhecimento profissional (SCHIKMANN, 2010, p.13).

A autora prossegue resumindo características das organizações públicas, que podem operar como uma força contrária à lógica da busca por resultados, tais como: prevalecente desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público; pouca ênfase no desempenho, entendido como o trabalho realizado da melhor forma possível e direcionado para o alcance de metas e objetivos da organização; remuneração desvinculada do desempenho, o que pode provocar a inércia ou falta de comprometimento, visto que não há estímulos concretos para melhoria do desempenho; limites à postura inovativa, quer seja por causa da rigidez da legislação ou por questões gerenciais; a percepção acentuada da valorização do tempo de serviço em detrimento das competências; a proteção dos cargos e funções de forma clientelista, pouca transparência e reconhecimento ao mérito.

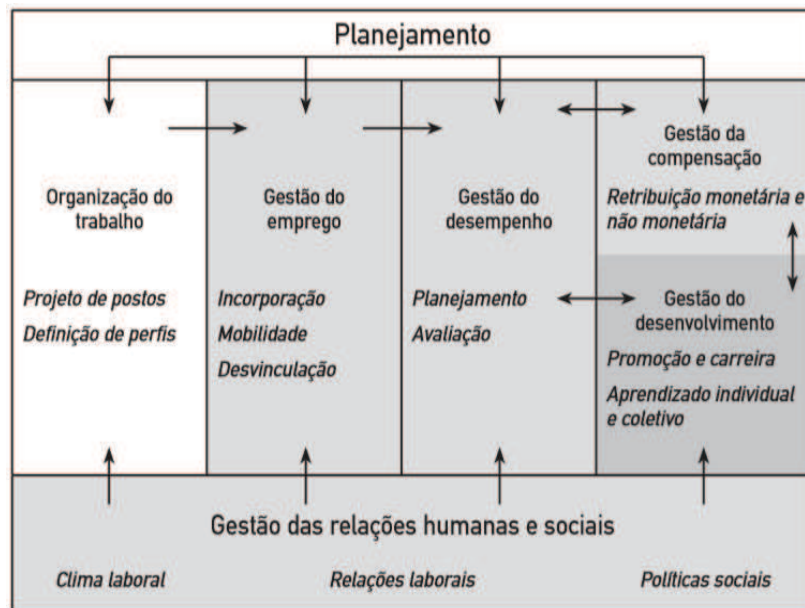
Apesar da gravidade destas questões e do seu impacto nas organizações públicas, como enfatiza Bergue (2014), ainda prevalece à prática da administração de pessoal como uma estrutura departamental, que cuida de atividades operacionais como folha de pagamento, aposentadoria, aplicação de normas e procedimentos, absolutamente desvinculada daqueles aspectos que de fato se relacionam com os objetivos da organização, como resumido por Longo (2007): a alocação de pessoal, levando em consideração os aspectos quantitativos e qualitativos e a gestão de competências, que deve considerar um consistente plano de avaliação de desempenho, desenvolvimento e carreira.

Assim, num contexto em que a administração pública vem se revestindo de práticas gerenciais e de gestão estratégica, nessa perspectiva, é preciso que a função de gestão de pessoas absorva esta visão sistêmica e contextualizada aos objetivos organizacionais. Sabe-se que a gestão de pessoas subdivide-se em vários subsistemas. Longo (2007) os divide em 7, como se vê na Figura 1 (p.25).

No nível superior, está o planejamento de recursos humanos, no nível intermediário estão cinco subsistemas, que obedecem a uma sequência lógica, e, por fim, a gestão das relações humanas e sociais, que se relacionam com todos os outros subsistemas. Dentre as

quais, o autor define a *gestão do clima organizacional*, “na qual cabe localizar, em destaque, as políticas e práticas de comunicação, em sentido tanto ascendente quanto descendente, bem como um amplo elenco de políticas de pessoal destinadas a manter e melhorar a percepção da satisfação coletiva dos empregados” (LONGO, 2007, p. 124). Ainda, define como aspectos críticos a avaliação periódica, que deve ser levada em consideração para revisar e melhorar as práticas de gestão.

Figura 1 - Subsistemas da Gestão de Recursos Humanos



Fonte: Longo (2007).

Dito isto, fica evidenciado que a administração de pessoas no setor público é um ato complexo que apresenta diversas variáveis para se ter uma melhor compreensão da gestão pública. Assim, compreender a cultura e o clima organizacional, contribui de forma significativa para a evolução e desenvolvimento da gestão respeitando-se tal complexidade, com o fim de tornar as organizações públicas mais eficientes nos serviços prestados a sociedade.

1.1 CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Fatores como estilos de liderança e treinamento das equipes influenciam a motivação das pessoas e são capazes de provocar diferentes níveis de satisfação. Essas variáveis são refletidas no produto final do trabalho e produzem influências positivas ou negativas nos colaboradores, sendo que um maior nível de satisfação das pessoas pode gerar um maior nível de produtividade. Quanto maior a influência positiva, melhor o clima organizacional e mais elevada à eficiência e a eficácia

resultantes. O clima organizacional constitui o meio interno de uma organização com as particularidades de cada setor. Esse clima é o ambiente humano onde as pessoas de uma organização desenvolvem seus trabalhos, sendo influenciados por vários fatores, internos e externos.

Coda (1997) explica que a palavra clima origina-se do grego *klima* e significa tendência, inclinação. Para Luz (2003, p. 12), “Clima Organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Assim, o clima organizacional pode ser bom ou ruim. É bom quando as atitudes dos funcionários são positivas, quando eles expressam prazer e alegria na execução dos trabalhos; confiança, participação, dedicação, satisfação e comprometimento. Quando o clima é ruim, prejudica a qualidade do atendimento dos serviços, afeta o ânimo da maioria dos funcionários, com tensões, desentendimentos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, entre outros aspectos negativos. Este autor afirma que é responsabilidade da administração de recursos humanos, gerir o clima organizacional numa instituição.

Segundo Azevedo (2007), o clima retrata o ambiente organizacional como sendo fundamentado no sistema de valores da organização. Com esta afirmação, diz que o clima organizacional é considerado relativamente temporário, sujeito ao controle direto e amplamente limitado pelos aspectos do ambiente social, que são conscientemente percebidos pelos profissionais da instituição. Afirma ainda, que o clima organizacional é temporário, subjetivo e normalmente sujeito a manipulação por pessoas de poder e influência.

Observa-se que o clima organizacional retrata as percepções dos trabalhadores em relação ao ambiente organizacional, mas é evidente que tais percepções serão múltiplas, pois cada indivíduo tem uma interpretação particular, elaborada a partir de seus valores pessoais, crenças, expectativas e motivações. No entanto, num certo sentido, existe uma percepção coletiva, partilhada pela maioria dos membros da organização, essa percepção impulsiona as pessoas a agirem de determinada forma, gerando o comportamento organizacional.

O clima interno das organizações é fator crítico de sucesso. Coda (1997) relata que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma organização em relação a diferentes aspectos, tais como: política de recursos humanos, modelo de gestão, missão organizacional, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a organização.

Chiavenato (1992) *apud* Luz (2003, p. 29) sintetiza que “O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho.

Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento”.

Embora existam várias formulações do conceito de clima organizacional e uma determinada imprecisão conceitual, como expõe o estudo de Puente-Palacios (2001), de forma geral, os autores concordam que o clima organizacional é a percepção dos trabalhadores quanto ao ambiente da organização, cuja avaliação qualitativa – nível de satisfação - irá influenciar diretamente no comportamento e desempenho deste trabalhador.

Kanaane et al. (2010, p.41) destaca que:

- o clima organizacional influencia o comportamento dos membros da organização, podendo afetar os seus níveis de motivação no trabalho;
- é um conceito abrangente e global, por ser uma forma de retratar numerosas percepções através de um número limitado de dimensões;
- é operacional por meio de medidas objetivas e subjetivas;
- evidencia-se, geralmente, como atributo da organização, porém na percepção de seus participantes.

O autor conclui, diante disso, que “(...) o clima organizacional é uma variável que interfere no grau de satisfação do funcionário, contribuindo para apreensão e compreensão do “momento organizacional”, tão necessário para o diagnóstico da administração pública, sob a perspectiva estratégica (KANAANE et al., 2010, p. 41).

1.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Um aspecto peculiar quando se propõe a definir conceitualmente o clima organizacional é a sua proximidade com o conceito de cultura organizacional, sendo que não raro, ambos os conceitos são tratados como sinônimos, por isso, faz-se necessário explorar um pouco esta temática, para melhor compreensão do tema em estudo.

Fleury et. al. (1996, p.24) afirma que uma das definições mais conhecidas de cultura organizacional é a desenvolvida por Schein (1985): “Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

Segundo este autor, existe diferentes níveis através dos quais a cultura pode ser percebida: artefatos visíveis (*layout* da organização, etc.); valores (aparentes e em uso) e pressupostos básicos (padrões inconscientes que determinam o modo de pensar, sentir e agir). Esses pressupostos básicos organizam-se em paradigmas culturais, com certa ordem e consistência, capazes de orientar o comportamento humano. Schein (idem) resolve o conflito conceitual entre cultura e clima organizacional ao definir que as normas, rituais e o clima são manifestações de cultura organizacional. A cultura é provavelmente um conjunto de significados mais profundo e menos consciente do que o clima. A cultura foca na interação social de acordo com o contexto, e o clima está mais voltado para a percepção e os impactos desse contexto.

Nessa mesma perspectiva, conclui Luz (2003, p.38-39) ao afirmar que apesar do clima ser afetado por fatores externos à organização, como, por exemplo, pelas condições de saúde, habitação, lazer e familiar de seus funcionários, a cultura organizacional é uma das suas principais causas. Logo, entre clima e cultura, há uma relação de causalidade. Pode-se afirmar que cultura é causa, e clima é consequência.

O autor acrescenta que é possível inferir, com base na revisão conceitual, que clima e cultura são fenômenos complementares: o clima refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado momento; já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo.

Puente-Palacios (2002, p.98) contribui com essa distinção entre clima e cultura ao explicitar que a semelhança entre esses dois conceitos é justificada pela compreensão que ambos são elementos do mesmo cenário, mas que não são do mesmo fenômeno. A autora apresenta o fator “estabilidade” como sendo crucial nessa distinção. Enquanto a cultura da organização representa um conjunto de normas, crenças e valores e mitos relativamente estável, que define o comportamento esperado dos membros e serve como padrão de julgamento, o clima organizacional refere-se às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre a organização, construídas sob a menor estabilidade.

1. 3 MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Os estudos iniciais sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer. Ele explica que esse movimento buscou formas de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção, buscando em

especial na Psicologia Comportamental as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo. Posteriormente, Litwin e Stringer (1968) aproveitaram esses estudos e realizaram experiências em três diferentes organizações americanas, quando começa a se difundir esse tipo de estudo de abordagem comportamental (RIZATTI, 1995).

No Brasil, a pesquisa de clima organizacional começou a desenvolver com Souza (1977, 1978, 1980, 1982, 1983), que apresentou estudos comparativos de clima organizacional entre uma empresa privada, um órgão público e uma universidade, tendo como objetivo evidenciar a vantagem quanto ao diagnóstico do clima, relatando algumas aplicações feitas à realidade brasileira, utilizando adaptações do modelo de Litwin e Stringer (1968). Posteriormente, Rizzatti (1995) criou um modelo especificamente para analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo aperfeiçoado em sua tese de doutorado em (2002), quando fez um estudo mais amplo envolvendo as Universidades Federais da Região Sul do Brasil.

Rizatti (2002) explica que a revisão da literatura e dos modelos utilizados para análise do clima organizacional permite identificar dois aspectos relevantes:

- i) a eficácia da análise de clima organizacional: ao estabelecer um elo entre o nível individual e o nível organizacional, levando-se em conta o que os indivíduos numa coletividade pensam a respeito dos lugares que trabalham, é possível identificar as possíveis causas e consequências de problemas ocorridas nas organizações, servindo como base na formulação de estratégias de mudança.
- ii) a adaptação do instrumento de pesquisa a realidade da organização: os modelos de avaliação de clima organizacional são desenvolvidos e ajustados a uma realidade própria de cada tipo de organização estudada, abordando aspectos relacionados com a sua especificidade e a de seu campo de ação.

Bispo (2006) apresenta os três principais modelos direcionados à pesquisa de clima organizacional, baseados em estudos realizados por Luz (2001), Rizzatti (2002) e Pereira (2003), que servem como referencial para serem aplicados em empresas genericamente.

Modelo de Litwin e Stringer

O modelo de Litwin e Stringer (1968) *apud* Bispo (2006), utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores:

- Estrutura – sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho;
- Responsabilidade – sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções;
- Desafio – sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções;
- Recompensa – sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração;
- Relacionamento – sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- Cooperação – percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);
- Conflito – sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas;
- Identidade – sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais;
- Padrões – é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

Modelo de Kolb

O modelo de Kolb (1986) *apud* Bispo (2006), utiliza uma escala de sete fatores/indicadores. Além da responsabilidade, padrões e recompensas, já vistos no modelo anterior, há ainda os seguintes:

- Conformismo – sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;
- Clareza Organizacional – sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;

- Calor e Apoio – sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
- Liderança – disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

Modelo de Sbragia

Sbragia (1983) *apud* Bispo (2006), num estudo empírico sobre o clima organizacional em instituição de natureza governamental, utiliza um modelo contendo vinte fatores/indicadores. Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há os seguintes fatores/indicadores:

- Estado de Tensão: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade do que por emoções;
- Ênfase na Participação: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas ideias e sugestões são aceitas;
- Proximidade da Supervisão: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa;
- Consideração Humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;
- Autonomia Presente: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisa ter suas decisões verificadas;
- Prestígio Obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;
- Tolerância Existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
- Clareza Percebida: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;

- **Justiça Predominante:** descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
- **Condições de Progresso:** descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;
- **Apoio Logístico Proporcionado:** descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais;
- **Reconhecimento Proporcionado:** descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;
- **Forma de Controle:** descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto orientação e solução de problemas antes do policiamento e do castigo.

Avaliação dos modelos e apresentação da proposta de Bispo

Segundo Bispo (2006), o modelo de Litwin e Stringer foi o primeiro a ser testado em empresas de grande porte, e permitiu uma comparação entre os resultados apresentados pelas empresas pesquisadas, demonstrando uma relação entre os distintos climas organizacionais e as políticas para seus Recursos Humanos. Os resultados comprovaram a importância dos estudos sobre o clima organizacional nas empresas. O autor destaca que o modelo de Kolb surgiu nos Estados Unidos, amparado em estudos que sua equipe desenvolveu, com base no modelo desenvolvido por Litwin e Stringer, tentando aperfeiçoá-lo a partir dos progressos dos estudos da psicologia aplicada às organizações.

Em relação ao modelo do professor Roberto Sbragia, da Universidade de São Paulo, o autor afirma que ele também foi baseado no modelo de Litwin & Stringer, e foi elaborado a partir de um amplo estudo realizado em treze instituições públicas de pesquisa no Brasil, no início da década de 1980. Diz ser mais abrangente que os dois modelos anteriores, tendo demonstrado várias deficiências institucionais com relação à política e estratégia de seus Recursos Humanos, não só nas empresas pesquisadas, mas com reflexos em outras empresas do setor público e em empresas do setor privado no Brasil.

No trabalho de Bispo (2006) é apresentado um modelo que leva em consideração a evolução do cenário político-econômico, sociocultural e ecológico nacional e internacional. Para atender a essa necessidade, os macro fatores foram divididos em internos e externos.

Conforme o autor, os fatores internos de influência são aqueles sobre os quais a empresa pode atuar diretamente para tentar melhorá-los, e produzir melhores resultados para a organização. Enquanto os fatores externos de influência, como o próprio nome diz, tem origem fora do âmbito da empresa, mas exercerem influência sobre o comportamento, ações e decisões dos funcionários, por isso não poderiam ser desprezados, pois a organização pode tentar atuar sobre o efeito destes fatores nos funcionários.

Sendo assim, o modelo proposto por Bispo (2006) contempla os seguintes fatores:

Fatores internos de influência

- Ambiente de trabalho – estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas;
- Assistência aos funcionários – estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;
- Burocracia – avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários;
- Cultura organizacional – avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades;
- Estrutura organizacional – mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários;
- Nível sociocultural – procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades;
- Incentivos profissionais – visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários;
- Remuneração – avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa;
- Segurança profissional – avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;
- Transporte casa/trabalho – trabalho/casa – mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa; e

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

Fatores externos de influência

- Convivência familiar – procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa;
- Férias e lazer – avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade;
- Investimentos e despesas familiares – procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários;
- Política e Economia – tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários;
- Saúde – tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação;
- Segurança Pública – avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários;
- Situação financeira – o fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira. Este item tenta avaliar como está a situação financeira dos funcionários;
- Time de futebol – item que já foi comprovado cientificamente que tem influência sobre a produtividade dos funcionários, este item tenta medir, portanto, o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários;
- Vida social – avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item.

O modelo proposto pelo autor, quando comparado aos demais, possui o maior número de fatores, e se considerar apenas os fatores internos, assemelha-se em número e nos fatores eleitos para pesquisa, ao modelo de Sbragia.

1.4. A RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E A QUALIDADE DOS SERVIÇOS

A busca pela satisfação dos clientes tornou-se uma necessidade de sobrevivência das empresas. No setor público, o cidadão contribuinte está cada vez mais exigente com relação aos serviços prestados nas instituições governamentais. Assim, é importante conhecer a instituição e todo seu ambiente de trabalho, pois além de motivar os funcionários é preciso buscar seu comprometimento para que as organizações atinjam suas metas de qualidade. Nesse sentido, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta importante no levantamento de opiniões e percepções, com as quais o gestor poderá conhecer melhor o comportamento dos funcionários, pois o clima organizacional é um meio para expressar o sentimento que o funcionário tem em relação ao seu ambiente de trabalho.

Luz (2003) afirma que para o funcionário prestar um bom serviço, é preciso que saiba, que possa e que queira fazê-lo. O autor destaca que: “saber fazer” é uma questão de conhecimentos, habilidades ou atitudes. Logo, uma questão de 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 seu trabalho. Logo, o “querer fazer” está associado ao clima organizacional, que muitas vezes é onde encontramos as causas da má qualidade dos serviços.

Paula (et. al., 2011) concorda que o clima organizacional pode trazer impacto na qualidade dos serviços, ressaltando que muitas vezes a culpa por reclamações dos clientes é atribuída aos colaboradores, ignorando-se todos os outros elementos que contribuem para este resultado. De forma que a falha pode não estar nos funcionários, mas ser resultado do contexto em que eles estão inseridos. Assim, pode-se afirmar que investir na gestão do clima contribui para uma melhor qualidade nos serviços. Luz (2003) assegura que é importante que o ambiente seja favorável, que os recursos sejam os necessários e que as pessoas estejam preparadas para o trabalho, seguras do que estão fazendo. Além disso, há uma relação estreita entre a satisfação no trabalho e o desempenho, por isso, convém estudar o clima organizacional e valer-se dos seus resultados para aprimorar o desempenho da organização.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa realizada foi um estudo exploratório-descritivo, de natureza quantitativa, baseado em pesquisa bibliográfica e de campo.

Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses; enquanto a pesquisa descritiva pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Ambas as pesquisas podem ser realizadas como estudo de caso, que foi a estratégia de pesquisa escolhida.

O estudo de caso pode ser entendido como “[...] um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado” (GIL, 2008, p.57). Yin (2001) define o estudo de caso como uma investigação empírica que compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados, podendo incluir abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

Nesse sentido, optou-se apenas pelo método quantitativo, que é bastante utilizado para o objeto em estudo, a avaliação do clima organizacional. Aplicando instrumento de avaliação aos funcionários ocupantes do cargo de Oficial de Justiça.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Breve histórico do Tribunal de Justiça da Paraíba

De acordo com o desembargador Antônio de Pádua Lima Montenegro, autor do livro “A mais que centenária Corte de Justiça da Paraíba”, o Tribunal de Justiça da Paraíba foi criado em 30 de setembro de 1891, pelo Decreto nº. 69, o Superior Tribunal de Justiça, sendo instalado no dia 15 de outubro do mesmo ano. O jornal governista do Estado, noticiou o contentamento do povo paraibano pela criação do Tribunal: “Um dos mais importantes benefícios trazidos pelo atual sistema de governo é a criação em cada Estado de um Tribunal de Justiça de Segunda Instância. É de simples intuição a vantagem que, para as nossas relações públicas e privadas, decorre dessa instituição judiciária, que vem cercar de mais prontas garantias os interesses dos membros da sociedade” (MONTENEGRO, 2005).

Segue o relato do autor, informando que esta era uma necessidade já bem sentida desde o regime passado, o estabelecimento de Tribunais de Justiça de Segunda Instância nas circunscrições territoriais então chamadas províncias. Para membros desse Tribunal, foram nomeados magistrados respeitáveis por sua ilustração jurídica, a maioria dos quais tem uma longa prática de julgar, de sorte que, reunindo eles os atributos indispensáveis ao juiz, seriam uma garantia para os direitos dos que perante si tiverem de litigar. A primeira sessão ordinária do Superior Tribunal de Justiça foi realizada a 20 de outubro de 1891.

Logo em seguida, a Paraíba começava a sofrer os efeitos políticos do golpe de Estado, de 23 de novembro daquele ano, que determinou o afastamento do Marechal Deodoro da Fonseca. Como nos outros Estados, processou-se também na Paraíba o desencadear de um movimento com a finalidade de oferecer características populares à deposição do Governador Venâncio Neiva.

Em 2 de fevereiro de 1892, pelo Decreto nº. 8, foram anulados os atos referentes à organização judiciária, com a dissolução do Superior Tribunal de Justiça e de toda magistratura estadual. O Tribunal reage à dissolução. Na sessão realizada a 5 de fevereiro do mesmo ano, o Presidente interino, Desembargador Amorim Garcia, dá conhecimento aos demais integrantes do Tribunal, presentes à reunião, do citado Decreto, enviado, sem ofício, pelo Secretário do Governo. Na mesma reunião, os desembargadores lavram uma ata de protesto contra a determinação do governo.

A reinstalação do Tribunal de Justiça se deu com a Lei Estadual nº 08, de 15 de dezembro de 1892, que estabeleceu a Organização Judiciária do Estado, fixando em cinco, o número de Desembargadores do Superior Tribunal de Justiça.

Estrutura Organizacional

O Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba utiliza um modelo tradicional de organograma, típico de uma administração centralizada, onde no topo fica o comando geral, através da presidência, e no nível mais baixo os demais setores, como se observa a seguir:

São Órgãos do Tribunal de Justiça:

- I - o Tribunal Pleno;
- II - as Câmaras Isoladas;
- III - o Conselho da Magistratura;

IV - a Presidência e a Vice-Presidência;

V - a Corregedoria da Justiça;

VI - as Comissões;

VII – A Escola Superior da Magistratura.

Esses órgãos são responsáveis pelo funcionamento do Tribunal de Justiça, no que se refere aos processos judiciais. No que cabe a administração do Tribunal de Justiça, é de responsabilidade do(a) Presidente que, juntamente com Secretários, Coordenadores e Diretores dos Fóruns, subordinados diretamente a ele(a), realizam todo trabalho administrativo.

Na Comarca de Campina Grande-Pb, como nas demais comarcas existentes no Estado, a administração do fórum é de responsabilidade do Diretor, que é um Juiz de Direito, nomeado pelo(a) Presidente do Tribunal de Justiça. No caso específico de Campina Grande, existe uma Secretaria, Setor de Recursos Humanos, de Segurança, Serviços Gerais, dentre outros, com coordenadores responsáveis por setores específicos, como Central de Guia, Distribuição e Central de Mandados. A Central de Mandados – CEMAN é administrada por um(a) chefe, nomeada pelo(a) Presidente do TJPB. Ele(a) é responsável por administrar os trabalhos direcionados aos oficiais de justiça.

A CEMAN é um setor administrativo da Comarca de Campina Grande-Pb, que funciona no Fórum Affonso Campos. É composta por uma chefia, que coordena os trabalhos administrativos, juntamente com mais oito servidores. Esta chefia é responsável pela coordenação e fiscalização do trabalho de cento e vinte e seis Oficiais de Justiça lotados na CEMAN.

2.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população estudada é constituída pelos Oficiais de Justiça lotados na CEMAN da Comarca de Campina Grande, do TJPB, que corresponde ao total de 126 servidores. A pesquisa foi realizada com uma amostra por acessibilidade, contemplando 40 Oficiais de Justiça.

A Amostra por Acessibilidade pode ser utilizada, de acordo com Costa Neto (1977, p. 43), pois “[...] nem sempre é possível se ter acesso a toda a população objeto de estudo, sendo assim é preciso dar segmento a pesquisa utilizando-se a parte da população que é acessível na ocasião da pesquisa”. O autor acrescenta que se as características da variável de interesse, por

exemplo, forem às mesmas na população objeto e na população amostrada, então este tipo de amostragem equivalerá a uma amostragem probabilística.

O objetivo era pesquisar no mínimo 45 servidores, para tanto, foram distribuídos 55 formulários, no entanto, apenas 40 servidores devolveram os questionários respondidos. A pesquisa apresenta um erro amostral de 10%, que é a diferença entre o valor estimado pela pesquisa e o verdadeiro valor. E o nível de confiança de 90%, que é a probabilidade de que o erro amostral efetivo seja menor do que o erro amostral admitido pela pesquisa.

2.4 INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Yin (2001) estabelece que seis fontes distintas de evidência podem subsidiar o estudo de caso: documentos, registros em arquivo, entrevista, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Neste estudo, além da pesquisa bibliográfica, realizou-se a pesquisa documental para coletar dados pertinentes à organização estudada, dentre eles: a Resolução nº 70/2009 do Conselho Nacional de Justiça, órgão fiscalizador do Poder Judiciário e o Relatório de Gestão Estratégica.

Por fim, aplicou-se o questionário como instrumento de coleta de dados, entre os dias 12 e 25 de abril de 2014, com a distribuição dos formulários pelo pesquisador diretamente aos Oficiais de Justiça. O modelo de Pesquisa de Clima Organizacional adotado foi o de Bispo (2006), adaptando-o a realidade da instituição pesquisada. Portanto, aplicou-se apenas as proposições relativas os “fatores internos”, o que se considera ser suficiente para chegar ao resultado pretendido, tendo em vista que são sobre estes fatores que a Administração pode ter influência direta.

Na proposta de Bispo (2006), foram apresentadas como alternativas de respostas, as opções: *não, mais ou menos e sim*, as quais foram substituídas por: *discordo totalmente, discordo, nem concordo nem discordo, concordo e concordo totalmente*, dessa forma, o respondente contou com cinco alternativas para respostas. O próprio autor autoriza o uso de outras escalas, caso a empresa/organização julgue necessário.

Assim, optou-se pela tradicional escala Likert, que é uma escala psicométrica, uma das mais utilizadas em pesquisas quantitativas em estudos organizacionais, já que pretende registrar o nível de concordância ou discordância com uma declaração dada. Cada um dos itens proposto é um “Item Likert”.

O questionário contou com 30 itens, divididos em 10 grupos (fatores):

Tabela 1 – Fatores e número de itens do Instrumento de Pesquisa

Fator	Itens
Vida Profissional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sinto orgulho de trabalhar na Comarca de Campina Grande. 2. Sinto orgulho da minha atividade nesta instituição. 3. Acho que o TJPB e a Comarca de Campina Grande me oferece um bom plano de carreira. 4. Indicaria esta instituição como alternativa para meus amigos e parentes. 5. Eu me preocupo com o futuro desta instituição. 6. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional. 7. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta instituição como serventuário. 8. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta instituição como magistrado. 9. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.
Estrutura organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eu confio plenamente no meu chefe imediato. 2. O meu chefe imediato é um líder. 3. O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa. 4. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado. 5. O número de funcionários do meu setor é suficiente para o desenvolvimento das atividades*. 6. O volume de serviço sob minha responsabilidade é compatível com meu horário de trabalho*. 7. A relação volume de serviço/jornada de trabalho não compromete a qualidade dos trabalhos que realizo*.
Incentivos profissionais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela instituição. 2. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família. 3. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes. 4. Os bons trabalhos que executo são valorizados no meu local de trabalho*. 5. É comum receber elogios pelos trabalhos de qualidade que realizo*.
Remuneração	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acho justo o meu salário atual.
Segurança Profissional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meu emprego é seguro no TJPB – Comarca de Campina Grande, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.
Nível sociocultural	<ol style="list-style-type: none"> 1. O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.
Ambiente de Trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na instituição. 2. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na instituição.
Burocracia	<ol style="list-style-type: none"> 1. A burocracia adotada no TJPB – Comarca de Campina Grande, favorece a execução das minhas atividades.
Cultura Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes) adotados no TJPB – Comarca de Campina Grande, favorece a execução das minhas atividades na instituição. 2. O TJPB inspira o melhor de mim para o desempenho do meu cargo*.
Assistência aos Funcionários	<ol style="list-style-type: none"> 1. A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na instituição favorecem a execução das minhas atividades na empresa.

Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014)

As proposições 5, 6 e 7 do fator Estrutura Organizacional foram acrescentadas ao modelo original, para contemplar a questão da compatibilidade entre volume de trabalho/carga horária e número de funcionários, por este tema ser alvo de recorrentes queixas no serviço público, e se constatado um desequilíbrio, pode haver grande influência no clima organizacional. O mesmo ocorreu em relação às proposições 4 e 5 do fator Incentivos Profissionais, que foram acrescentadas para melhor explorar o fator reconhecimento no ambiente

de trabalho, até porque neste modelo não existe o fator específico de motivação. A última inclusão, foi a proposição 2 do fator Cultura Organizacional. Além disso, foram feitas algumas exclusões com a intenção de se obter um resultado mais próximo da realidade: excluiu-se uma das proposições sobre remuneração e nível sociocultural, e o fator transporte, que não se aplica a organização estudada.

Bispo (2006) faz uma comparação dos métodos de pesquisa realizados por Litwin e Stroger (1968), Kolb (1986) e Sbragia (1983) e propõe um modelo de pesquisa próprio. Esse novo modelo permite avaliar com bastante realismo o clima organizacional na organização.

Esta pesquisa limita-se aos Oficiais de Justiça, porém a organização poderá aplicá-la universalmente, a todos os seus servidores. Os dados obtidos possibilitam a gestão da organização, reavaliar e/ou reestruturar diversos aspectos organizacionais como: políticas e estratégias de recursos humanos, estrutura e complexidade organizacional, tecnologias utilizadas, estilos de liderança, capacitação profissional, planejamento organizacional, processos decisórios, comunicação, conflitos de interesse, cultura organizacional, assistência aos funcionários, investimentos, relacionamento com a comunidade e a imagem organizacional.

Os dados obtidos na pesquisa foram analisados por meio da estatística descritiva, tendo sido calculadas as frequências absolutas das respostas para cada item pesquisado, conforme a escala de Likert. Após, foram calculadas as frequências relativas e organizadas nas tabelas, para facilitar a visualização dos dados, também foram elaborados gráficos com as informações sumarizadas por grupo de fatores.

É importante ressaltar que embora o instrumento de coleta de dados seja de abordagem quantitativa, e preserve a busca por neutralidade e distanciamento do pesquisador, típicos da visão positivista, a observação participante ocorre naturalmente, como colocado por Gil (2005), pois o pesquisador faz parte do grupo social estudado, então na fase de análise dos dados, percebe-se que a junto com a interpretação dos números, foram acrescentadas informações objetivas da instituição, que um pesquisador externo desconheceria.

3 ESTUDO DE CASO

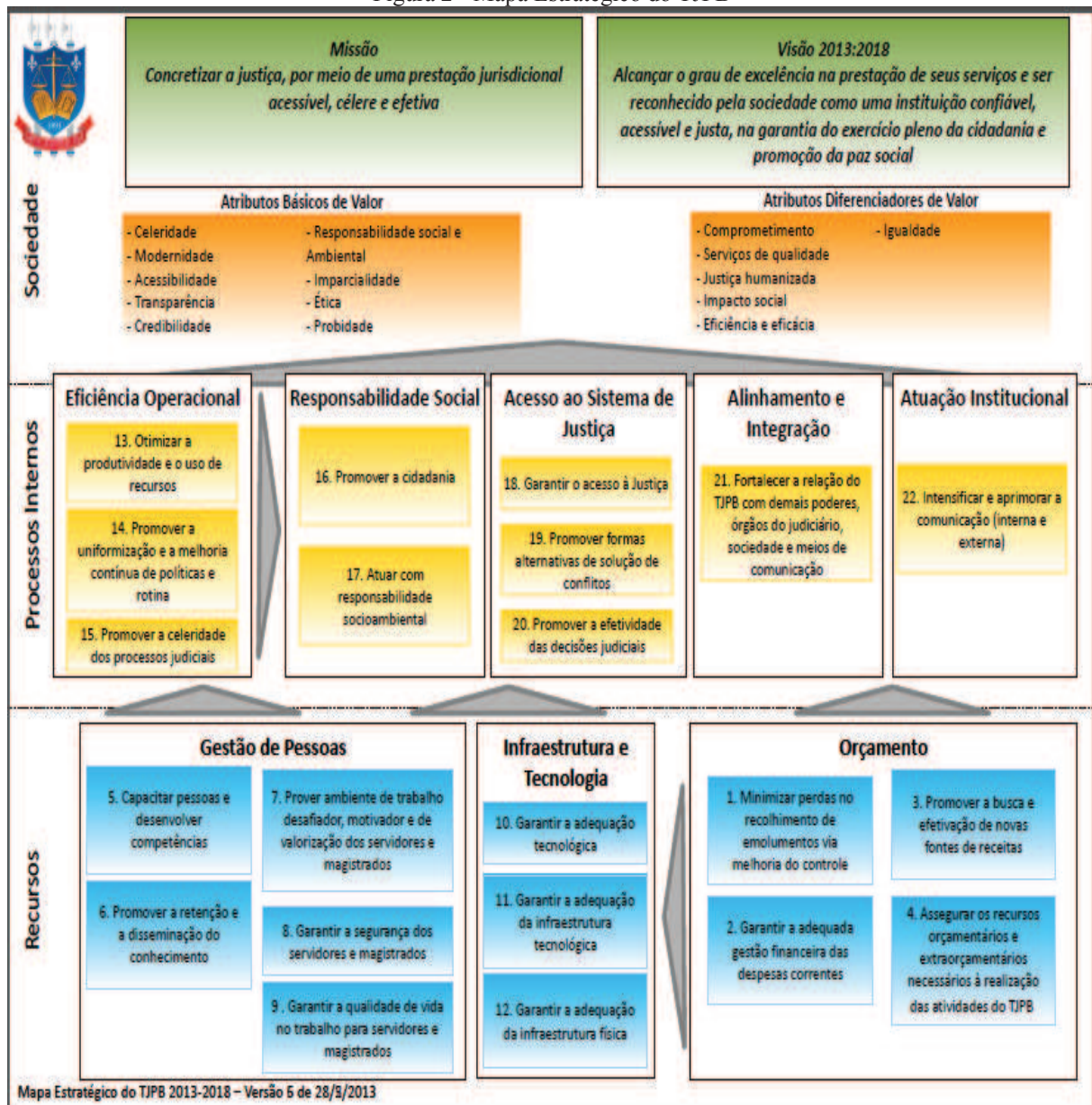
3.1 AS ESTRATÉGIAS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA RELACIONADAS À GESTÃO DE PESSOAS

O TJPB adota o modelo de gestão estratégica, correspondendo ao estabelecido na Resolução Conselho Nacional de Justiça nº 70, de 18 de março de 2009, que institui o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, com a finalidade de objetivar melhores resultados, mediante a definição de prioridades e diretrizes para a Justiça brasileira, aliado a necessidade de se conferir maior continuidade administrativa aos tribunais independentemente das alternâncias de seus gestores. A Figura 1 apresenta o Mapa Estratégico do TJPB.

O mapa estratégico apresenta cinco Objetivos Estratégicos relacionados à Gestão de Pessoas, cujas descrições estão postas a seguir:

- *Capacitar pessoas e desenvolver competências:* Promover modelo sistematizado de desenvolvimento das competências necessárias ao cumprimento dos resultados do Tribunal.
- *Promover a retenção e a disseminação do conhecimento:* Desenvolver métodos e cultura para aumentar a retenção, disseminação e aproveitamento de reconhecimentos chave para o Tribunal. Tornar o conhecimento pessoal em conhecimento organizacional.
- *Prover ambiente de trabalho desafiador, motivador e de valorização dos servidores e magistrados:* Criar um ambiente de trabalho baseado na confiança e na comunicação eficiente entre líderes e liderados. Ao mesmo tempo, assegurar que as pessoas estejam comprometidas com o alcance dos objetivos estratégicos e voltadas para a constante melhoria de desempenho.
- *Garantir a segurança dos servidores e magistrados:* Prover modelo sistematizado de garantia da segurança de servidores e magistrados.
- *Garantir a qualidade de vida no trabalho para e servidores e magistrados:* Criar um ambiente de trabalho que valorize a satisfação dos servidores e magistrados quanto à capacidade produtiva em um ambiente de trabalho seguro, de respeito mútuo, com oportunidades de treinamento e aprendizagem, com equipamentos e facilidades adequadas para o desempenho de suas funções.

Figura 2 - Mapa Estratégico do TJPB



Fonte: Site do Tribunal de Justiça da Paraíba.³

3.2 PERFIL DOS SERVIDORES

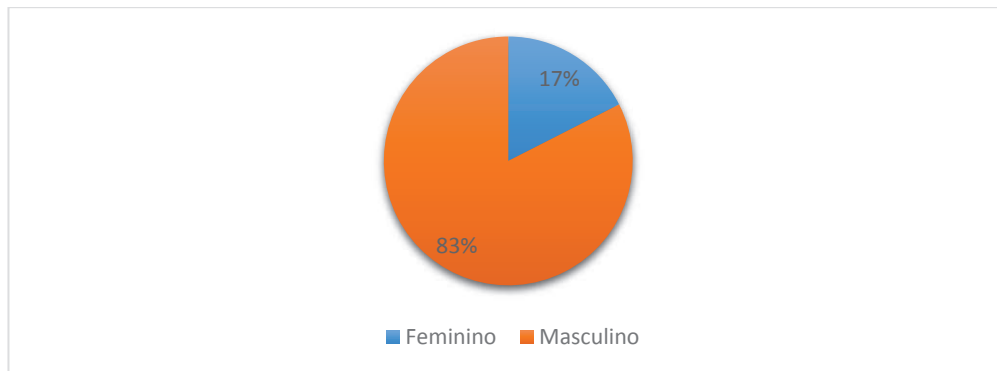
Esta seção irá apresentar os dados obtidos por meio da pesquisa quantitativa, realizada com base no modelo de Bispo (2006), que objetivou avaliar o Clima Organizacional da Central de Mandados da Comarca de Campina Grande (CEMAN), vinculada ao Tribunal de Justiça de Campina Grande.

³ Disponível em: <http://www.tjpb.jus.br/diretorias/gestao-estrategica/planejamento-estrategico/mapa-estrategico/>. Acesso em 18/04/2014.

Antes da análise dos dados, será apresentado o perfil dos servidores participantes. O oficial de justiça é um servidor do TJPB, concursado, de nível superior, encarregado de dar cumprimento às ordens judiciais exaradas pelos juízes. Trata-se de profissional preparado para lidar com as situações que envolvem um serviço, na sua maior parte, de natureza externa. O oficial de justiça representa o juízo e nunca qualquer das partes. Sua atuação nas ruas tem que ser totalmente isenta, seguindo estritamente as ordens exaradas pelo magistrado que atua no processo com o objetivo de dar efetividade às decisões judiciais.

Quanto ao perfil dos respondentes, verifica-se através do Gráfico 1 que a profissão de Oficial de Justiça, ainda é de predominância masculina, apenas 17% da amostra são mulheres.

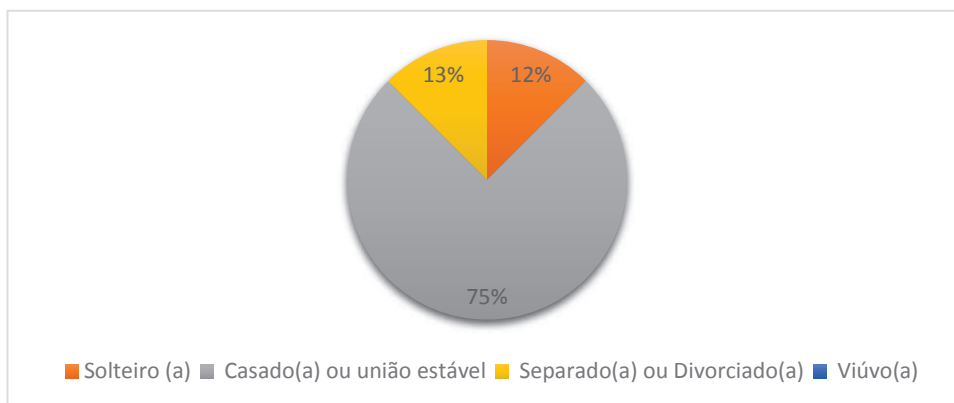
Gráfico 1 – Distribuição dos Respondentes por Sexo



Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014)

O Gráfico 2 trata do estado civil dos respondentes, e revela uma predominância de servidores casados, ou seja, 75% dos serventuários.

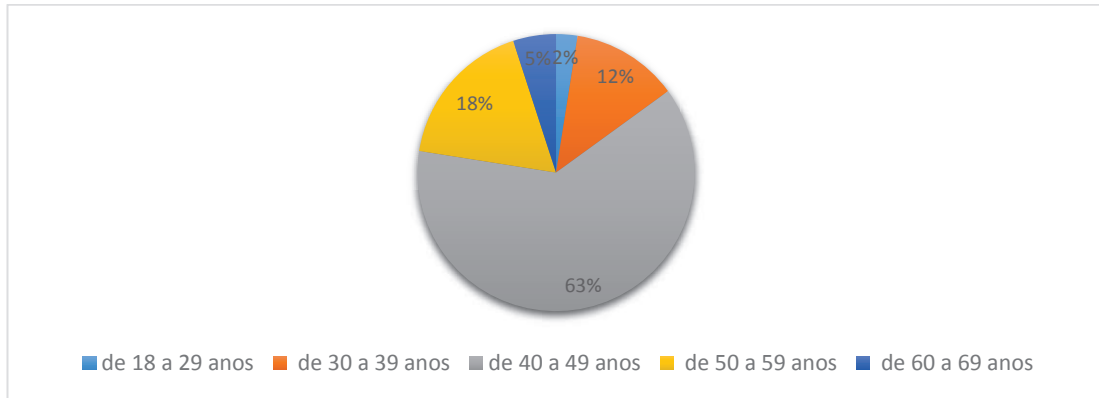
Gráfico 2 – Estado Civil dos Respondentes



Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014)

Quanto a faixa etária dos respondentes, observa-se no Gráfico 3 que há uma predominância de servidores com idade entre 40 e 49 anos, ou seja, 63% dos serventuários estão nesta faixa; e apenas 2% tem menos de 30 anos.

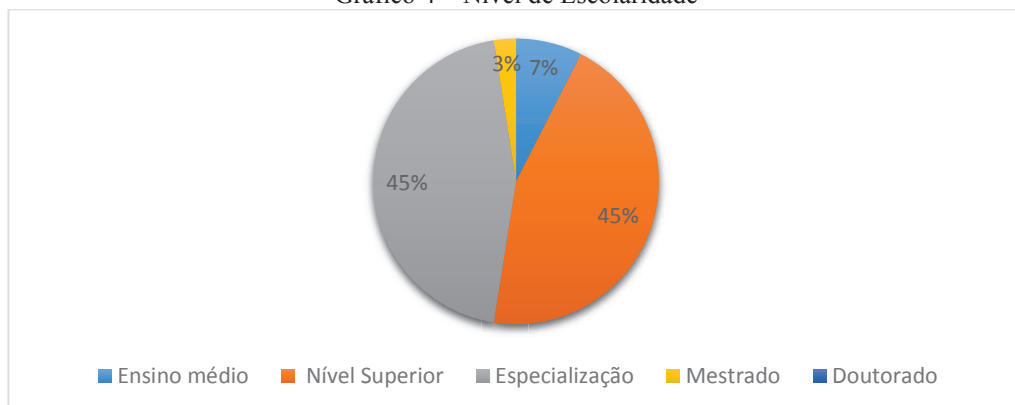
Gráfico 3 – Faixa Etária dos Respondentes



Fonte: Elaboração do Autor (2014)

O Gráfico 4 apresenta dados interessantes, pois 45% dos oficiais de justiça apresentam escolaridade de nível superior e outros 45% aparecem com especialização. O gráfico ainda mostra que apenas 7% tem nível médio. Isso é possível porque a exigência para ingressar na no cargo de oficial de justiça com escolaridade de nível superior passou a vigorar com o PCCR – Plano de Cargos Carreira e Remuneração, aprovado no ano de 2011, antes esse requisito era o ensino médio. Também já se passaram dez anos que não se faz concurso para o cargo de Oficial de Justiça, então, é possível concluir que no último concurso, mesmo com a exigência de escolaridade no ensino médio, os aprovados já tinha curso superior.

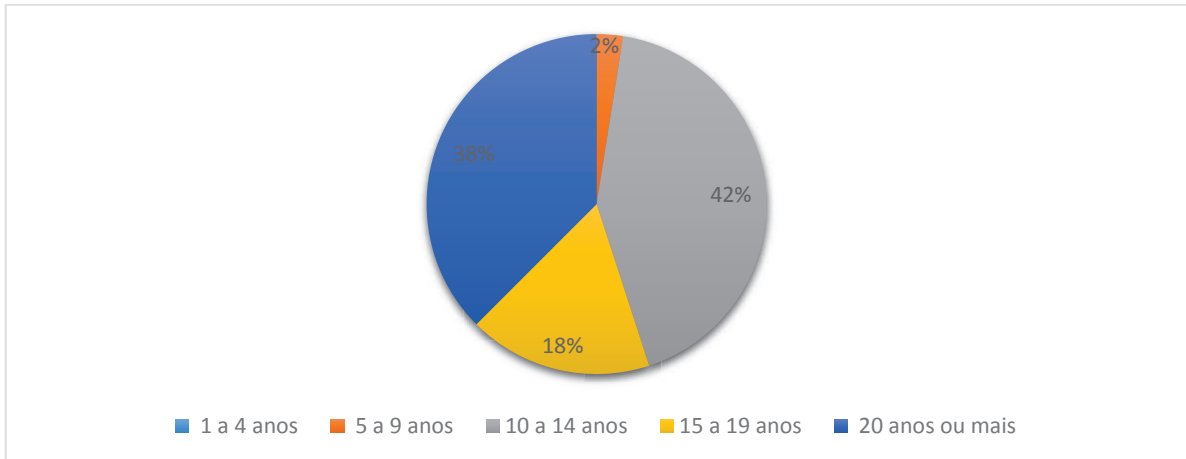
Gráfico 4 – Nível de Escolaridade



Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014)

No gráfico 5 visualizamos uma população madura, em relação ao tempo que trabalha na instituição, pois 38% estão no TJPB há mais de 20 anos, 18% entre 15 e 19 anos, 42% na faixa de 10 a 14 anos e apenas 2% tem entre 5 e 9 anos no de serviço no Tribunal.

Gráfico 5 – Tempo de Serviço dos respondentes no TJPB



Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014)

3.3 VIDA PROFISSIONAL

Este fator é o que contempla o maior número de proposições, ele estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a organização, tentando medir o nível de seu orgulho e de seu sucesso profissional. A pesquisa apresenta os seguintes resultados:

Tabela 2 – Resultados do fator Vida Profissional

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
Sinto orgulho de trabalhar na Comarca de Campina Grande	0	7,5%	10%	25%	57,5%	100%
Sinto orgulho da minha atividade nesta instituição.	0	0	12,5%	25%	62,5%	100%
Acho que o TJPB e a Comarca de Campina Grande me oferece um bom plano de carreira.	27,5%	25%	10%	35%	2,5%	100%
Indicaria esta instituição como alternativa para meus amigos e parentes.	2,5%	5%	20%	47,5%	25%	100%
Eu me preocupo com o futuro desta instituição.	7,5%	5%	22,5%	22,5%	42,5%	100%
Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.	15%	10%	17,5%	45%	12,5%	100%
Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta instituição como serventuário.	7,5%	15%	25%	37,5%	15%	100%
Gostaria que meus filhos	5%	5%	25%	10%	55%	100%

trabalhassem nesta instituição como magistrado.						
Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.	22,5%	12,5%	7,5%	42,5%	15%	100%

Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014)

Em relação ao plano de carreira, como pode ser observada na Tabela 2, a avaliação foi mais desfavorável, pois há uma discordância de 52,5% dos participantes quanto ao oferecimento de um bom plano de carreira pela Instituição. Apesar do atual plano de carreira contemplar a qualificação dos servidores, com incentivos a qualificação com recompensa financeira, é importante ressaltar a conjuntura atual pode ter influenciado este resultado, tendo em vista que o processo de ascensão profissional está sofrendo um retardamento, motivado por questões de regulamentação da legislação pertinente, o que causa muito mal-estar entre os servidores. Porém, estas questões só seriam melhor esclarecidas por meio de uma pesquisa complementar, de caráter qualitativo.

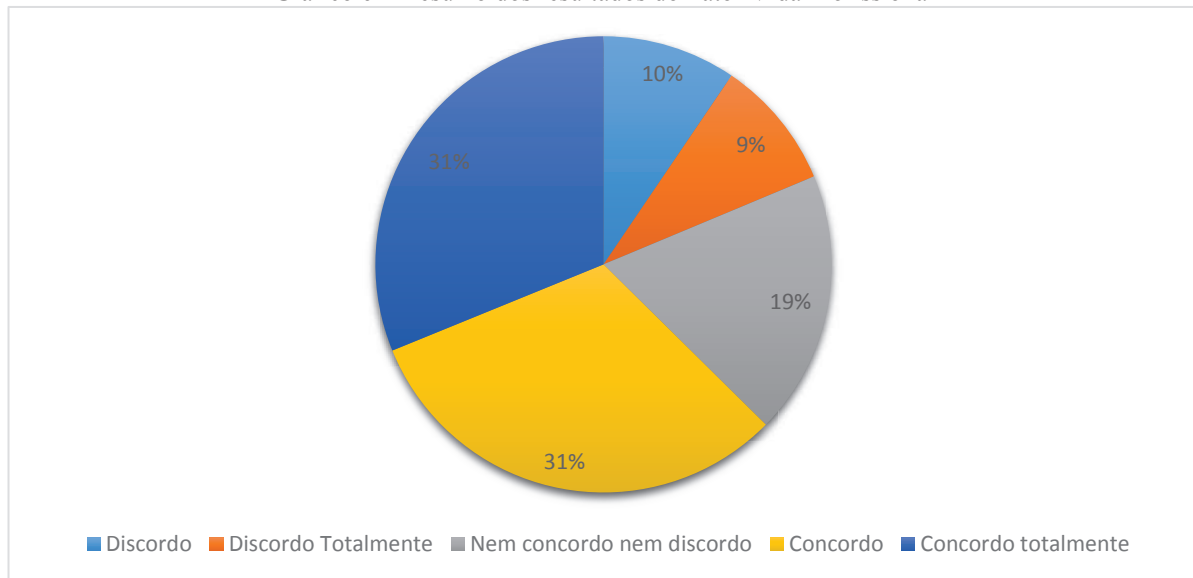
Observa-se que, com relação ao futuro da instituição, 65% dos respondentes estão preocupados, o que é compatível com a média geral de concordância do fator; 12,5% demonstraram que não se preocupam com o futuro do TJPB, e 22% se posicionaram com neutralidade, demonstrando uma falta de identidade com a organização. Isto pode expressar que a organização não tem uma cultura organizacional intensificamente partilhada, pois conforme Luz (2003, p.32) a cultura organizacional está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários.

Quanto à avaliação da carreira e vida profissional, 57,5% dos servidores consideram-se bem sucedidos, por outro lado 25% consideram que não tiveram sucesso em sua carreira profissional. Isso pode ser atribuído a outras carreiras que existem dentro do próprio Judiciário, que possuem maior prestígio social, como Juiz de Direito e Promotor de Justiça.

Esta mesma perspectiva é percebida em relação à vontade dos servidores que seus filhos trabalhassem na instituição: 52,5% gostariam que seus filhos trabalhassem como serventuários e 65% como magistrados.

Por fim, em relação à vida profissional, 57,5% dos respondentes avaliam que os cursos e treinamentos feitos na organização são suficientes para exercer suas funções. Em contrapartida 35% consideram insuficientes, o que pode ser preocupante para um bom desempenho, pois sentir-se despreparado para exercer suas atribuições pode interferir no nível de estresse e no grau de satisfação do funcionário com a Instituição.

Gráfico 6 – Resumo dos resultados do Fator Vida Profissional



Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014)

Observa-se no Gráfico 6 que existe uma predominância da avaliação favorável dos funcionários, onde mais de 60% apresentaram concordância quanto aos itens apresentados. Ressalte-se que mais de 80% disseram ter orgulho de trabalhar na instituição e também de exercer a atividade de oficial de justiça, ainda 72,5% afirmaram que indicariam o TJPB como alternativa de emprego para amigos e parentes, confirmando que estes profissionais estão satisfeitas com o trabalho. Luz (2003) explica que o clima organizacional está ligado ao grau de satisfação do funcionário com a organização, o que pode ser percebido nessas assertivas, especialmente quando um funcionário afirma ter orgulho de trabalhar na organização.

3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Bispo (2006), este fator pretende medir o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários, os resultados deste fator são demonstrados na Tabela 3 e no Gráfico 7.

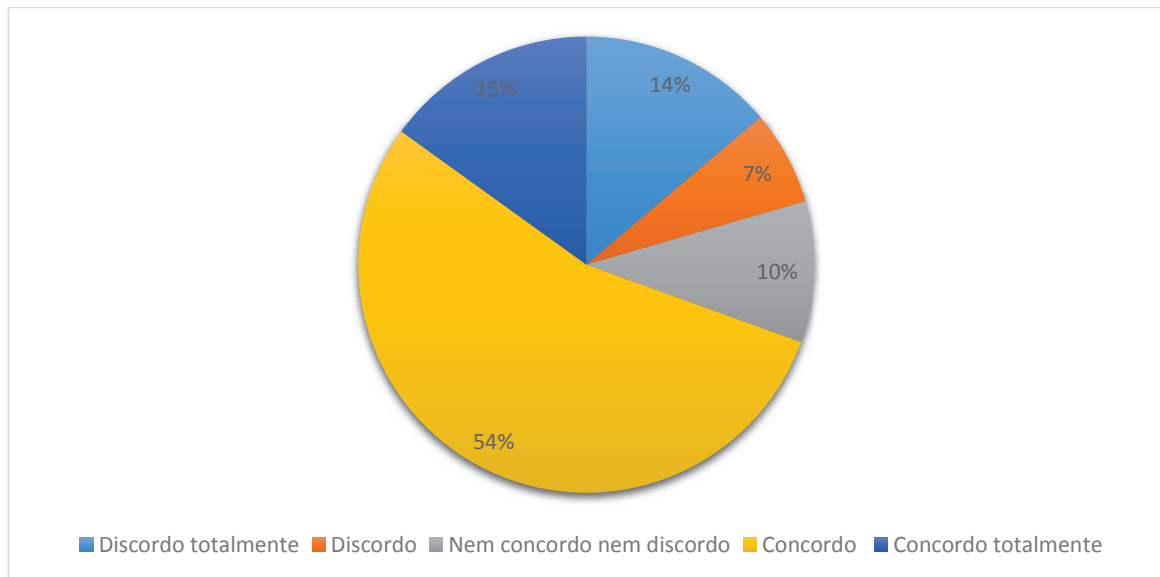
Quanto aos resultados do fator Estrutura Organizacional, observa-se um alto grau de concordância dos funcionários, pois 69% o avaliaram positivamente. Inclusive mais de 70% dos Oficiais de Justiça disseram confiar plenamente na chefia imediata e que a consideram uma Líder (atualmente o cargo é ocupado por uma mulher). Quase 80% dos servidores pesquisados disseram ser ela a pessoa mais indicado para o cargo.

Tabela 3 – Resultados do Fator Estrutura Organizacional

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
Eu confio plenamente no meu chefe imediato	5%	5%	17,5%	27,5%	45%	100%
O meu chefe imediato é um líder	5%	2,5%	22,5%	30%	40%	100%
O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa	7,5%	2,5%	12,9%	27,5%	50%	100%
Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado	12,5%	12,5%	27,5%	20%	27,5%	100%
O número de funcionários no meu setor é suficiente para o desenvolvimento das atividades	72,5%	12,5%	10%	5%	0	100%
O volume de serviços sob minha responsabilidade é compatível com meu horário de trabalho	25%	30%	17,5%	22,5%	5%	100%
A relação volume de serviço / jornada de trabalho não compromete a qualidade dos trabalhos que realizo	37,5%	15%	12,5%	22,5%	12,5%	100%

Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014)

Gráfico 7 – Resumo dos resultados do fator Estrutura Organizacional



Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014)

A liderança e relação chefia x subordinados é de grande influência para o clima organizacional, pois uma relação entre chefia e subordinado cercada de tensão, evidentemente pode comprometer a motivação dos funcionários e o seu desempenho na organização. É satisfatório para organização contar com um Líder num posto de Chefia, pois isso significa o atingimento de objetivos e metas sem sacrificar a motivação das pessoas e o prazer em executar seu trabalho. Brescancini (2005) informa que o impacto da liderança no clima de

uma organização é da ordem de 70%, pois o líder tem um papel importante ao criar condições para a motivação de uma equipe de trabalho. Ele é o porta voz da organização, sua observação detida no comportamento da equipe pode corrigir disfunções; suas atitudes podem sinalizar novas práticas ou gerar tensão e conflitos.

Quanto à satisfação com a estrutura hierárquica, pouco mais de 50% concordam totalmente e quase 30% são indiferentes. De acordo com o resultado deste último item, percebe-se ser necessário refletir nos reflexos desta estrutura hierárquica nas atividades dos servidores.

Jorge (2009) realizou um estudo de Qualidade de Vida no Trabalho junto a servidores da Justiça Federal, e observou manifestações que sinalizam a não satisfação das necessidades sociais, particularmente pela falta de participação nas decisões da organização:

Tais manifestações são típicas de um órgão público, normatizado por regras rígidas de comportamento no trabalho, com forte controle hierárquico e pelo fato de os servidores do Poder Judiciário trabalhar com autoridades (juízes e desembargadores), cujas decisões devem ser acatadas de imediato pelos mesmos. Acrescenta-se também o fato da administração dos órgãos do Poder Judiciário ser realizada pelos Presidentes dos Tribunais, nas sedes, e por juízes nas localidades fora da sede, ou seja, a administração é realizada pelos próprios juízes - profissionais altamente especializados para exercer funções de natureza jurídica. Assim, por melhores esforços que os agentes envolvidos possam empreender para administrar o Judiciário, faltam-lhes conhecimento e formação básica em gestão, sobretudo, em gestão de pessoas (JORGE, 2009, p.24).

A satisfação percebida com a chefia imediata parece se dissolver quando estes servidores se referem à hierarquia do Tribunal. Há uma variação de avaliação no nível de satisfação ou aprovação da chefia imediata e a Administração do TJPB, o que pode-se se atribuir a natureza dos cargos: a chefia da CEMAN administra a distribuição e controle do trabalho do Oficial de Justiça, sendo apenas um trabalho mecânico e burocrático; enquanto a Administração do TJPB, lida com toda a estrutura administrativa do Tribunal, sendo responsável por gerenciar muitas expectativas, nem sempre tendo sucesso, principalmente àquelas de interesse direto dos servidores.

A relação entre volume de trabalho e número de servidores foi bastante criticada: 85% da amostra avalia o número de servidores como insuficiente para a demanda de trabalho; apenas 27,5% afirmam que o volume de trabalho sob sua responsabilidade é compatível com o horário de trabalho e mais de 50% dos oficiais de justiça dizem que a relação volume de serviço x jornada de trabalho compromete a qualidade do trabalho.

Ao que se vê, esta relação da organização do trabalho precisa ser melhor analisada pelo órgão, pois além de afetar diretamente o clima organizacional, por conseguinte pode

comprometer os objetivos do TJPB e a qualidade dos serviços prestados, que define em planejamento estratégico sua missão de “Concretizar a justiça, por meio de uma prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva” e a visão é “Alcançar até 2018, o grau de excelência na prestação de seus serviços e ser reconhecida pela sociedade como uma instituição confiável, acessível e justa, na garantia do exercício pleno da cidadania e promoção da paz social”. Este resultado, mesmo sendo de uma Comarca, pode apontar para uma necessidade urgente do TJPB analisar a demanda de trabalho e o número de servidores disponíveis para executá-lo.

3.5 INCENTIVOS PROFISSIONAIS

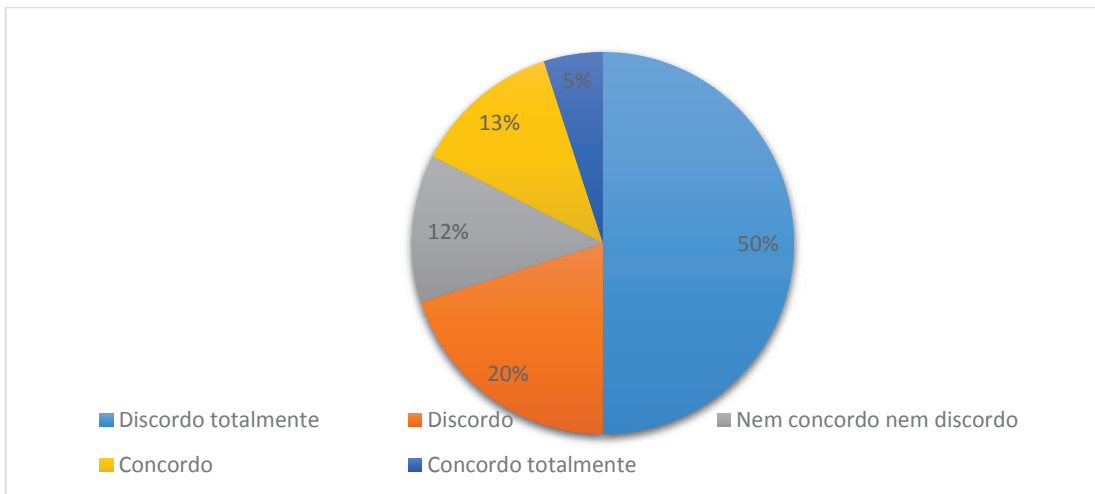
Este fator visa estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários, pela instituição e por grupos de referência - família e amigos. A Tabela 4 e o Gráfico 8 demonstram os resultados obtidos na pesquisa:

Tabela 4 – Resultados do fator Incentivos Profissionais

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela instituição.	50%	20%	12,5%	12,5%	5%	100%
Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.	0	5%	15%	15%	65%	100%
Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.	0%	2,5%	17,5%	32,5%	47,5%	100%
Os bons trabalhos que executo são valorizados no meu local de trabalho.	40%	17,5%	12,5%	22,5%	7,5%	100%
É comum receber elogios pelos trabalhos de qualidade que realizo	52,5%	17,5%	12,5%	12,5%	5%	100%

Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014)

Gráfico 8 – Resumo dos resultados do fator Incentivos Profissionais



Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014)

Podemos observar no gráfico 8, que os dados mostram que 70% dos pesquisados consideram que o seu trabalho não é reconhecido e valorizado pela a instituição, sendo este um ponto crítico na construção de um bom clima organizacional. O reconhecimento é um dos mais elevados elementos constitutivos da motivação humana, conforme a clássica teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow. Conforme Chiavenato (2000), nesta hierarquia as necessidades de estima envolvem a necessidade de aprovação social e de respeito, de prestígio e consideração. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, o que pode levar ao desânimo.

Ao contrário do que percebem na Instituição, 80% dos servidores encontram esse reconhecimento e valorização na família e nos amigos, foi esta avaliação positiva que promoveu um equilíbrio na avaliação geral do fator exposta no Gráfico 8.

Apenas 30% dos Oficiais de Justiça concordam que os bons trabalhos são valorizados no local de trabalho e 70% da amostra afirma que não é comum receber elogios pelos trabalhos de qualidade que realiza. Este aspecto é muito desfavorável, pois como explanado acima, o reconhecimento está ligado à estima que é uma necessidade humana. Brescancini (2005, p.10) alerta que “A pior situação para um funcionário é o silêncio de seus pares e superiores: não ser questionado, não ser chamado para novos desafios pode significar não estar integrado. A baixa autoestima dificulta o entusiasmo e a superação de obstáculos, que no fundo é o que conta nos processos de inovação e mudança”.

3.6 REMUNERAÇÃO

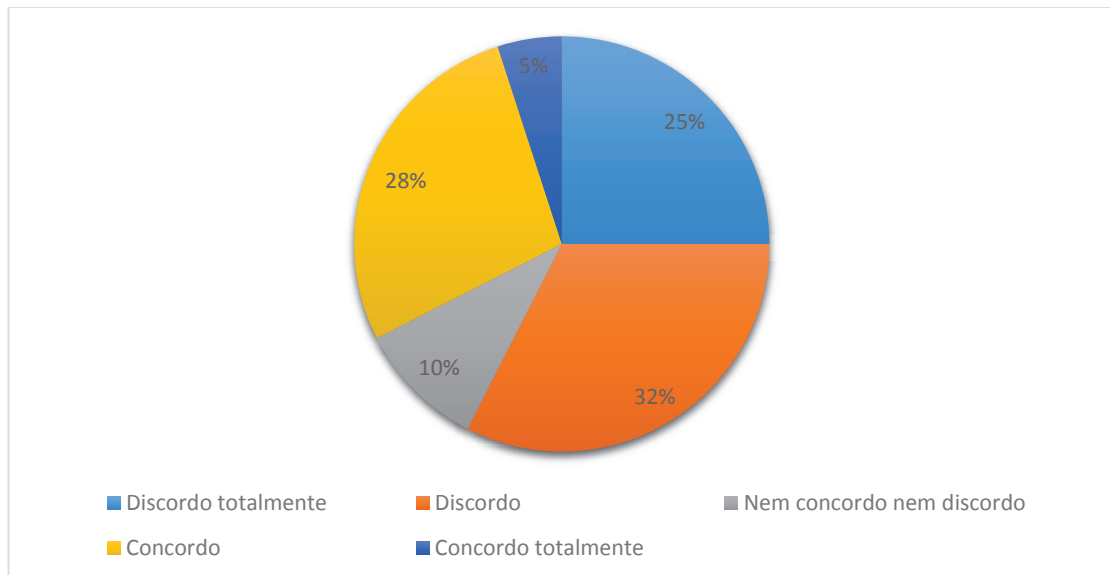
O objetivo deste fator é avaliar se a remuneração, na avaliação dos respondentes, está de acordo com as atividades prestadas à empresa/organização. O resultado é apresentado na Tabela 5 e Gráfico 9:

Tabela 5 – Resultados do fator Remuneração

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
Acho justo o meu salário atual.	25%	32,5%	10%	27,5%	5%	100%

Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014)

Gráfico 9 – Resumo dos resultados do fator Remuneração



Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014)

Observa-se uma avaliação ruim dos funcionários em relação à remuneração, pois 55% avaliam que o seu salário não é justo. Pouco mais de 30% disseram achar justo o salário que recebe pelo seu trabalho. A remuneração é a garantia das necessidades básicas, sendo um aspecto relevante para avaliar a satisfação dos funcionários em seu trabalho.

3.7 SEGURANÇA PROFISSIONAL

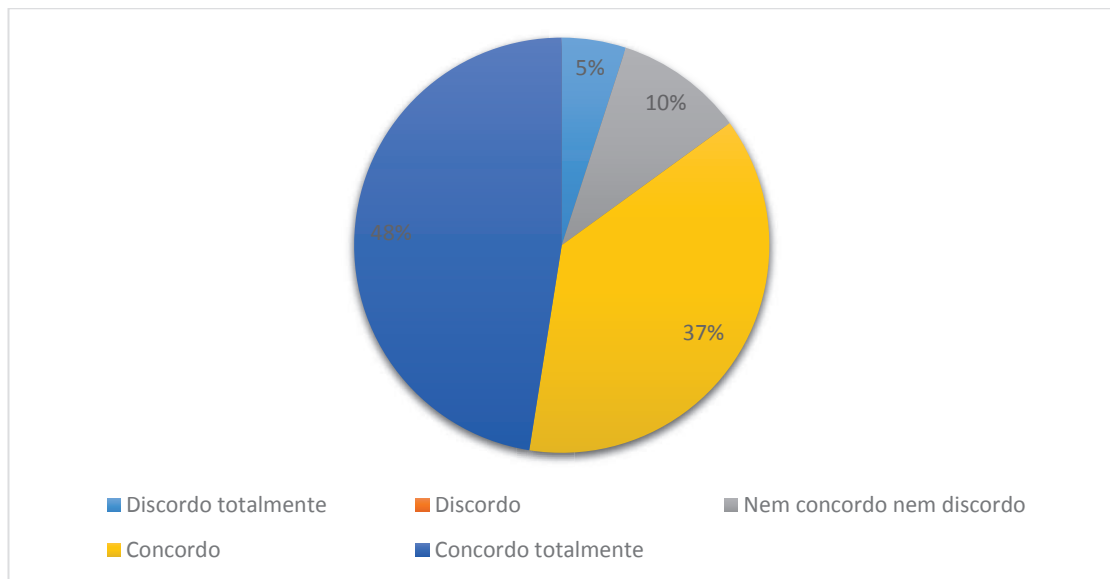
A segurança profissional avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários, o que evidentemente, é reduzido por tratar-se de uma amostra de servidores públicos efetivos, cuja estabilidade é legalmente garantida. O resultado deste fator está na Tabela 6 e Gráfico 10:

Tabela 6 – Resultados do fator Segurança Profissional

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
Meu emprego é seguro no TJPB – Comarca de Campina Grande, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.	5%	0	10%	37,5%	47,5%	100%

Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014)

Gráfico 10 – Resumo dos resultados do fator Segurança Profissional



Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014)

Mais de 80% dos serventuários sentem-se seguros e avaliam que não correm o risco de ser demitido sem motivo, o que é esperado, pois trata-se de um regime de trabalho estatutário, pelo o qual o servidor é contratado somente por meio de concurso público. Esta avaliação influencia positivamente o clima organizacional, pois refere-se à garantia das necessidades básicas.

A estabilidade dos servidores públicos representa uma forma de preservação do funcionamento da máquina administrativa e a continuidade do serviço público, protegendo-o das mudanças provenientes dos grupos políticos que se alternam no exercício do poder. Embora haja previsão constitucional de situações em que o servidor público poderá perder o cargo, a estabilidade garante ao servidor que isso não ocorrerá de forma arbitrária, como os empregados regidos pela CLT, que não possuem nenhum tipo de garantia de continuidade de seus contratos.

3.8 NÍVEL SÓCIO CULTURAL

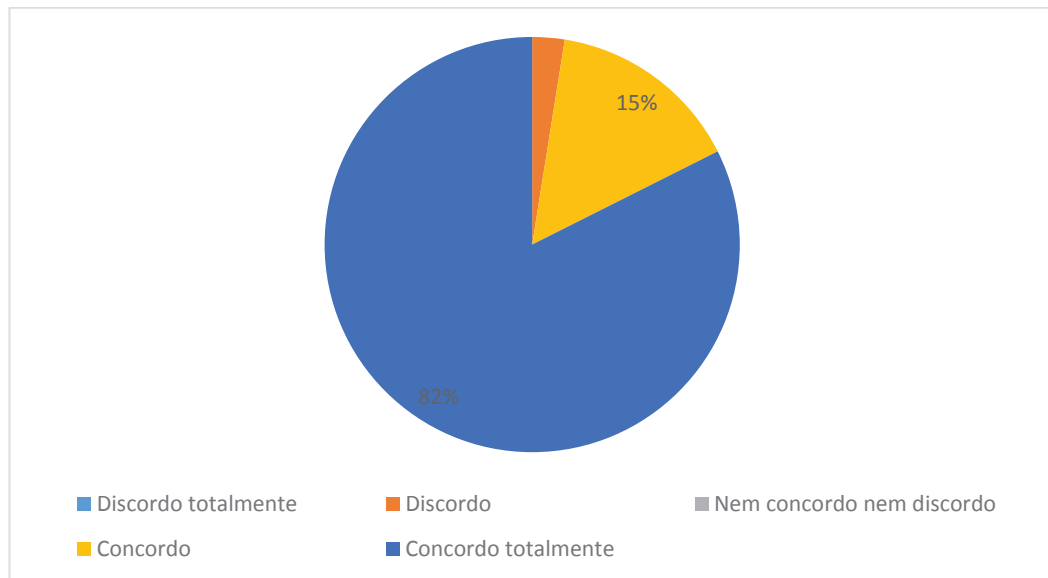
Este item procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades. Os resultados foram bastante favoráveis, e são apresentados na Tabela 7 e no Gráfico 11.

Tabela 7 – Resultados do fator Nível sociocultural

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na organização.	0	2,5%	0	15%	82,5%	100%

Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014)

Gráfico 11 – Resumo dos resultados do fator Nível sociocultural



Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014)

Em relação a este fator, observa-se uma avaliação predominantemente favorável dos funcionários, onde mais de 97,5% concordam que seu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício de suas atividades. Isto se deve a própria escolaridade dos respondentes, pois como visto no perfil traçado, 3% dos funcionários afirmam ter mestrado; 45% especialização e 45% nível superior, ou seja, apenas 7% dos respondentes tem apenas o nível médio de escolaridade, o que faz com que se sintam preparados para exercerem sua função.

3.9 AMBIENTE DE TRABALHO

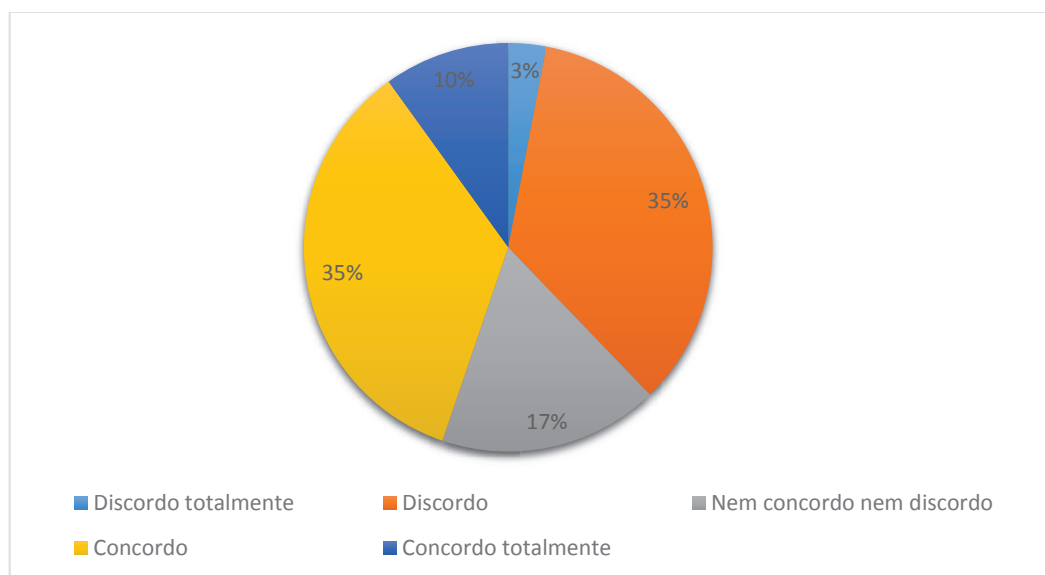
Neste fator se estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas. Como explicado na Introdução, o trabalho dos Oficiais de Justiça, na sua maioria, é realizado de maneira isolada, não em equipe, tendo cada profissional uma meta individual a cumprir, sem auxílio dos demais. Entretanto, em alguns atos o oficial de justiça necessita do auxílio de um colega ou da força policial, a exemplo de busca e apreensão; reintegração de posse; penhora; prisão, dentre outros. O resultado deste fator é apresentado na Tabela 8 e Gráfico 12.

Tabela 8 – Resultados do fator Ambiente de Trabalho

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na instituição	2,5%	35%	17,5%	35%	10%	100%
O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na instituição	0	5%	10%	42,5%	42,5%	100%

Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014)

Gráfico 12 – Resumo dos resultados do fator Ambiente de Trabalho



Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014)

O fator Ambiente de Trabalho não foi bem avaliado pelos respondentes: verifica-se que apenas 45% dos oficiais de justiça concordam que o ambiente de trabalho favorece a execução das atividades e 37,5% entendem que o ambiente de trabalho é desfavorável. Esse ambiente de trabalho do oficial de justiça refere-se aos

trabalhos realizados nas dependências do Fórum, como auxiliar do Juiz de Direito nas audiências; no Tribunal Júri, onde o mesmo é chamado pelo nome de “meirinho”. É também, no Fórum, em um local denominado “Sala dos Oficiais de Justiça”, onde ele lavra as certidões, autos e laudos das diligências realizadas. Por outro lado constatou-se que existe um bom relacionamento entre os Oficiais de Justiça, visto que 85% disseram que a boa convivência ajuda na execução dos trabalhos, o que ocorre principalmente no cumprimento das ordens judiciais em que precisa do auxílio de outro servidor.

3.10 BUROCRACIA

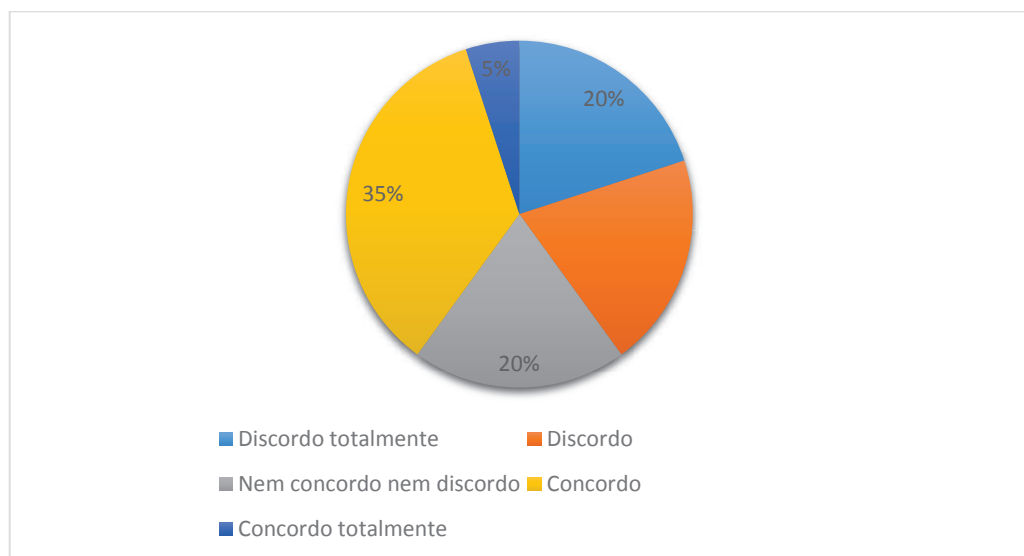
Este fator buscou avaliar se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários. Constitui-se num fator relevante para se pensar o clima organizacional nas organizações públicas, pois a burocracia ainda é uma marca de sua estrutura organizacional. A Tabela 9 e o Gráfico 13 ilustram os resultados obtidos.

Tabela 9 – Resultados do fator Burocracia

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
A burocracia adotada no TJPB – Comarca de Campina Grande, favorece a execução das minhas atividades	20%	20%	20%	35%	5%	100%

Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014).

Gráfico 13 – Resumo dos resultados do fator Burocracia



Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014)

No fator Burocracia os pesquisados apresentaram opiniões muito divididas: 40% discordam que a burocracia adotada na instituição favorece a execução das atividades, 20% se mostraram neutros e 40% concordam com o enunciado. No exercício de sua função, o oficial de justiça menciona a burocracia como sendo as exigências legais que devem ser praticados para que seus atos não sejam passivos de nulidade.

3.11 CULTURA ORGANIZACIONAL

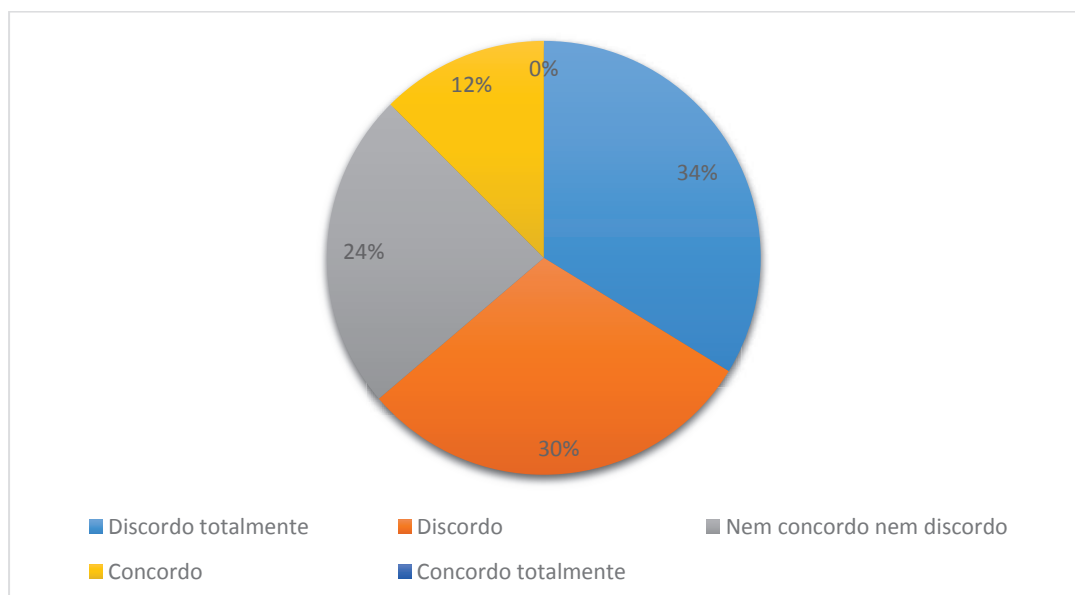
A cultura tem uma relação de causalidade com o clima organizacional, por isso é tão importante buscar percebê-la, para conhecer qual o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados na empresa, exercem sobre os funcionários em suas atividades. A avaliação dos servidores pode ser vista na Tabela 10 e Gráfico 14:

Tabela 10 – Resultados do fator Cultura Organizacional

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes) adotados no TJPB – Comarca de Campina Grande, favorece a execução das minhas atividades na instituição	22,5%	27,5%	30%	20%	0	100%
O TJPB inspira o melhor em mim para o desempenho do meu cargo	45%	32,5%	17,5%	5%	0	100%

Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014)

Gráfico 14 – Resumo dos resultados do fator Cultura Organizacional



Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014)

Com relação ao Fator Cultura Organizacional 50% dos servidores pesquisados discordam que as tradições, práticas e costumes do TJPB ajudem na execução das suas atividades. Isto mostra que a cultura organizacional desenvolvida pelo TJPB e que as práticas reproduzidas na organização são consideradas prejudiciais ao desenvolvimento das atividades. Este aspecto necessitaria de uma investigação qualitativa, para se compreender melhor esta percepção dos servidores.

Um retrato preocupante apresenta-se na avaliação da outra assertiva: mais de 75% dos respondentes discordam que o TJPB inspira o melhor em cada um para o desempenho do cargo e 17,5% não se posicionaram com neutralidade; apenas 5% dos funcionários responderam afirmativamente a esta proposição. À luz do fator Reconhecimento, onde os respondentes revelaram o quanto não se sente valorizados pela organização, pode-se interpretar esta questão, pois se a organização não lhes promove um sentimento de utilidade e importância, não lhes inspira a darem o melhor de si.

3.12 ASSISTÊNCIA AOS FUNCIONÁRIOS

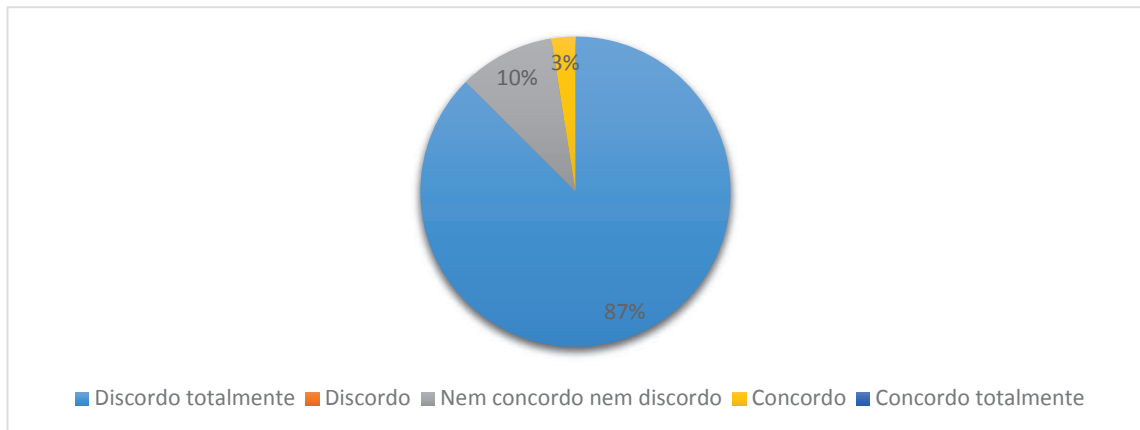
A Tabela 11 e Gráfico 15 apresentam os resultados relativos ao fator Assistência aos Funcionários, que estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários.

Tabela 11 – Resultados do fator Assistência aos Funcionários

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na instituição favorecem a execução das minhas atividades na empresa	87,5%	0	10%	2,5%	0	100%

Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014)

Gráfico 15 – Resumo dos resultados do fator Assistência aos Funcionários



Fonte: Joseildo Medeiros Oliveira (2014)

A Assistência aos Funcionários foi o fator que apresentou os dados mais desfavoráveis da pesquisa: 87,5% dos oficiais de justiça discordam totalmente que a assistência de médico, dentista e serviço social dada pela a instituição aos servidores favoreça na execução de suas atividades.

Chiavenato (2004) classifica a assistência médico-hospitalar e odontológica como benefícios espontâneos, concedidos por mera liberdade da empresa/organização, e quanto aos objetivos, estes se classificam como benefícios assistenciais, que visam prover aos funcionários e sua família condições de segurança e previdência no caso de imprevistos e também de prevenção. O autor conclui que os benefícios não aumentam necessariamente a motivação das pessoas, e devem ser pensados cuidadosamente, pois há uma pressão constante dos sindicatos para incrementar tais benefícios e seus custos podem ser elevados. Por outro lado, estes benefícios são definidores quando se avalia a oportunidade de trabalho em uma organização, caracterizando-se como um diferencial.

3.13 ANÁLISE

Os dados expostos até aqui demonstram que quase todos os fatores foram avaliados de maneira crítica, ou seja, apresentaram predominantemente opiniões de discordância diante das proposições. Os fatores que apresentaram os maiores níveis de discordância foram: assistência aos funcionários, cultura organizacional e remuneração. Portanto, a instituição precisa dedicar mais atenção a estes aspectos, quando da implantação/avaliação do planejamento estratégico, pois esta avaliação negativa pode comprometer os objetivos planejados.

Dentre os temas que compunham os fatores, destacam-se alguns itens. Os servidores demonstram elevada insatisfação com o Plano de Carreira do TJPB, porém, é preciso que a organização reflita nas diversas nuances envolvidas nessa questão. Há uma complexidade ao se pensar o conceito de “carreira” no setor público, pois a legislação o restringe, mas não o inviabiliza.

A carreira não pode ser entendida apenas como uma sucessão de cargos isolados (posto que a Constituição Federal veta o ingresso em cargos públicos sem certame público, ou seja, veta a promoção interna, comum nas organizações privadas), mas de um cargo escalonado em carreira, que tem seus estágios evolutivos, cuja trajetória exige mais do servidor, em termos de competências, para ascensão. Podendo haver um incremento qualitativo e quantitativo do cargo, que estimule o desenvolvimento pessoal e profissional, não se limitando apenas a padrões remuneratórios entre as classes.

A questão do treinamento também se destaca entre aquelas ações que a Administração Pública, mesmo diante de sua complexidade e restrições, deve potencializar, pois é por meio de treinamentos que os servidores tem oportunidades de aprimorarem suas habilidades e executarem seu trabalho com menor nível de estresse e retrabalho.

Outro aspecto avaliado criticamente, este quanto ao fator estrutura, foi a hierarquia, que se presume ser bastante rígida na instituição. O que pode ser trabalhado pela Gestão de Pessoas seria a participação nas decisões do TJPB em níveis operacionais, não só aquelas que afetam o trabalho em particular do servidor, mas dos rumos da organização, pois a percepção de “sentir-se parte” da organização perpassa pela participação na tomada de decisões, na possibilidade de contribuir, de sentir-se respeitado e valorizado pela instituição, o que é absolutamente compatível com o modelo de gestão adotado no TJPB, que é o planejamento estratégico.

Quanto aos incentivos profissionais, em face à relevância dos aspectos remuneratórios, percebe-se o quanto os Oficiais de Justiça não se sentem reconhecidos pela instituição, tendo sido isoladamente a proposição com o maior grau de discordância, sendo que somado aos que ficaram neutros, totaliza-se 82,5% dos respondentes que não se sentem reconhecidos pelo TJPB. Como mencionado, a própria participação nas reuniões de acompanhamento e avaliação do planejamento estratégico seriam oportunas para demonstrar a relevância da atividade exercida, e o quanto os bons trabalhos executados pelos Oficiais, interferem positivamente nos resultados globais. Note-se que na pesquisa a maioria afirmou nunca receber elogios pelo bom desempenho em suas atividades.

É preciso que o funcionário público encontre significado no seu trabalho, pois este é um elemento chave para motivação. Desde a Administração científica de Taylor, os trabalhadores criticavam a especialização de atividades que privavam o trabalhador do orgulho de conceber o produto até o final. Muitas vezes no serviço público, os profissionais executam atividades específicas repetidamente, sem poder acompanhar o processo até o final e sentirem-se recompensados pelos resultados obtidos, no caso, pela justiça e pacificação social concretizada. Todas essas questões poderiam ser trabalhadas ao situar o trabalho destes profissionais dentro da estrutura global do Tribunal, pontuando, elogiando e reconhecendo o trabalho de cada um deles nessa complexa engrenagem.

Não se deve trabalhar apenas na cultura da pressão por alcance de metas, do controle externo, embora os indicadores sejam úteis e necessários para administração pública, às pessoas devem ser intrinsecamente motivadas, ao perceber o propósito de suas ações, e é dever da organização envolvê-las e preservá-lhes tais valores, que devem ser estimulados na cultura da organização, que foi outro aspecto avaliado de forma bastante negativa.

Por fim, transparece pela pesquisa que quase não há assistência aos funcionários, sendo este um ponto muito importante na valorização do servidor.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações precisam discutir seu ambiente interno, para que o desenvolvimento e o crescimento organizacional possam igualmente contribuir para o crescimento e a satisfação de seus colaboradores. Para que isso ocorra é necessário que os objetivos organizacionais e as necessidades dos colaboradores caminhem na mesma direção, é preciso encontrar um equilíbrio nessa relação: a organização pode construir relações de respeito, com uma estrutura e condições agradáveis, uma carreira atrativa, que motive o trabalhador a dar sempre o melhor de si, pois sem as pessoas as organizações não conseguem suprir suas necessidades, assim como as pessoas sem as organizações não conseguem realizar seus objetivos pessoais.

Neste aspecto, é importante conhecer bem o clima organizacional. E, também investir em ferramentas de diagnóstico na área de gestão de pessoas para se identificar com mais precisão os problemas que estão interferindo no bom andamento instituição, e poder aplicar a solução certa na correção dos problemas.

O capital intelectual é algo imprescindível no desenvolvimento organizacional, e que grande parte das vantagens competitivas das organizações deve-se ao grau de sucesso da administração das relações entre a organização e os colaboradores. O respeito, a credibilidade, a compreensão e a motivação, constituem aspectos essenciais no entendimento do clima organizacional, já que o ideal é que o colaborador sinta valorizado pela instituição e sabedor da importância do seu trabalho para o sucesso da organização.

O diagnóstico realizado no TJPB demonstrou que os fatores nível sociocultural e segurança profissional foram os que demonstraram maior grau de concordância. Quanto ao nível sociocultural, o grau de escolaridade é inerente da pessoa investida no cargo de Oficial de Justiça, que já traz consigo para a Instituição, porém há de convir que há estímulos na organização para busca de aperfeiçoamento e ampliação destes níveis de escolaridade. E o fator segurança profissional, decorre do cargo assegurado através do concurso público, quando ocorre o ingresso no Tribunal, portanto, não representa nenhuma vantagem específica da organização.

É preciso que o TJPB observe os fatores críticos apontados nesta pesquisa, pela sua potencialidade em interferir no alcance dos objetivos organizacionais. Fazer previsões ou controlar a mudança do clima é uma tarefa complicada. O que se pode fazer é monitorar o processo por meio de pesquisas constantes, a fim de que a instituição possa manter-se atenta aos anseios, pensamentos e sentimentos de seus funcionários. Para ser mais eficaz, deve-se fazer um gerenciamento do clima organizacional, que vai além do monitoramento e avaliação

de expectativas, conforme expõe Brescancini (2005), pois envolve o desenvolvimento de ações específicas para trabalhar fatores de insatisfação no âmbito organizacional ou departamental, bem como disseminar conceitos, práticas e desenvolver habilidades relacionadas à melhoria da qualidade dos ambientes de trabalho.

Portanto, para que o TJPB obtenha sucesso nos seus projetos estratégicos, é necessária uma atuação mais dedicada ao seu clima organizacional. Para poder capacitar, desenvolver e profissionalizar o serventário da justiça, a organização precisar conhecer não apenas o servidor como um quantitativo daquela instituição, mas vê-lo como uma pessoa que para produzir com eficiência, precisa estar bem, satisfeito e motivado.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Maria Cândido. **A Relação entre Clima e Crescimento Organizacional – Caso Magazine Luiza (Dissertação) - Mestrado Strictu Sensu – Instituto COPPEAD de Administração.** UFRJ: Rio de Janeiro, 2007.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público.** São Paulo: Atlas, 2014.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** Prod., São Paulo, v. 16, n. 2, Aug. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010365132006000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 24/04/2014.

BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação e Liderança.** São Paulo: Atlas, 1997.

BRESCANCINI, Ana Maria. **Motivação, Clima Organizacional e Qualidade de Vida.** In: Levy, Evelyn & Drago, Pedro Aníbal (orgs.). **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo.** São Paulo: FUNDAP, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos das Organizações: o capital humano das organizações.** São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA NETO, P. L. O. **Estatística.** São Paulo: Edgard Blücher, 1977.

GERHARDT, Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme. SHINYASHIKI, Gilberto. STEVANATO, Luiz Arnaldo. **Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional.** **Revista de Administração,** São Paulo, v. 32, n. 1, p.23-37, janeiro-março/ 1997.

KANAANE, Roberto. et. al. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas.** São Paulo: Atlas, 2010.

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

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de gestão estratégica na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

MONTENEGRO, Antônio de Pádua Lima. **A mais que centenária Corte de Justiça da Paraíba**. Edições do TJ-PB/Gráfica JB: João Pessoa, 2005

JORGE, Solemar Merino. **A Qualidade de Vida no Trabalho**: um estudo junto aos Servidores Públicos da Subseção Judiciária Federal de Campinas/SP (Dissertação) - Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba. São Paulo: Piracicaba, 2009. 174 p.

NASCIMENTO, M. R.; CANDATTEN, F.; MACIEL, C. O. Intersecções entre clima e comprometimento organizacional: uma análise dos antecedentes, dimensionalidade e encontros entre construtos. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD**, 26., 2004, São Paulo. São Paulo: ANPAD, 2004.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo. Escalas de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Administração On Line**, vol. 2, núm. 2, abr/mai/jun de 2001. Disponível em: http://www.fecap.br/adm_online/art22/tania.htm. Acesso em 09/05/2014.

PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DA PARAÍBA. **Lei de Organização Judiciária do Estado – LOJE**. Atualizada até a Lei Complementar nº 47/2002. João Pessoa: União, 2002.

PAULA, Patrícia de. STEFANO, Silvio Roberto. ANDRADE, Sandra Mara de. ZAMPIER, Maria aparecida. Clima e Cultura Organizacional em uma organização pública. **Gestão & Regionalidade**, vol. 27, n. 81, p.59-73, set-dez/2011.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração — RAUSP**, v. 37, p. 96-104, 2002.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, Maria Júlia, CAMÕES, Marizaura R. de Souza e BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. 9-28 pp.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral**: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: [08/04/2014].

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA. **Relatório de Gestão Estratégica** (janeiro a julho de 2013). Disponível em: http://www.tjpb.jus.br/wpcontent/uploads/2013/08/Relat%C3%B3rio_Gest%C3%A3o_Estrat%C3%A9gica_TJPB_v1.pdf. Acesso em: 11 de maio de 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

CLIMA ORGANIZACIONAL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA: Um estudo de caso na Central de Mandados da Comarca de Campina Grande

Esta pesquisa visa avaliar o clima organizacional de sua unidade de trabalho. Você não precisa se identificar e pode colaborar respondendo com sinceridade as proposições abaixo. Pedimos que leia atentamente cada item e responda selecionando a opção da escala que mais se adequa à sua percepção, disposta de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

ESCALA	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
Sinto orgulho de trabalhar na Comarca de Campina Grande	1	2	3	4	5
Sinto orgulho da minha atividade nesta instituição.	1	2	3	4	5
Acho que o TJPB e a Comarca de Campina Grande me oferece um bom plano de carreira.	1	2	3	4	5
Indicaria esta instituição como alternativa para meus amigos e parentes.	1	2	3	4	5
Eu me preocupo com o futuro desta instituição.	1	2	3	4	5
Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.	1	2	3	4	5
Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta instituição como serventário.	1	2	3	4	5
Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta instituição como magistrado.	1	2	3	4	5
Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.	1	2	3	4	5
Eu confio plenamente no meu chefe imediato.	1	2	3	4	5
O meu chefe imediato é um líder.	1	2	3	4	5
O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.	1	2	3	4	5
Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela instituição.	1	2	3	4	5
Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.	1	2	3	4	5
Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.	1	2	3	4	5
Os bons trabalhos que executo são valorizados no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5
É comum receber elogios pelos trabalhos de qualidade que realizo.	1	2	3	4	5

ESCALA	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
Acho justo o meu salário atual.	1	2	3	4	5
Meu emprego é seguro no TJPB – Comarca de Campina Grande, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.	1	2	3	4	5
O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.	1	2	3	4	5
O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na instituição.	1	2	3	4	5
O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na instituição.	1	2	3	4	5
A burocracia adotada no TJPB – Comarca de Campina Grande, favorece a execução das minhas atividades.	1	2	3	4	5
A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes) adotados no TJPB – Comarca de Campina Grande, favorece a execução das minhas atividades na instituição.	1	2	3	4	5
A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na instituição favorecem a execução das minhas atividades na empresa.	1	2	3	4	5
O TJPB inspira o melhor em mim para o desempenho do meu cargo.	1	2	3	4	5
O número de funcionários no meu setor é suficiente para o desenvolvimento das atividades.	1	2	3	4	5
O volume de serviços sob minha responsabilidade é compatível com meu horário de trabalho.	1	2	3	4	5
A relação volume de serviço/jornada de trabalho não compromete a qualidade dos trabalhos que realizo.	1	2	3	4	5

Sexo

- Masculino
 Feminino

Tempo de Serviço no TJPB

- 1 a 4 anos
 5 a 9 anos
 10 a 14 anos
 15 a 19 anos
 20 anos ou mais

Estado civil

- Solteiro (a)
 Casado(a) ou união estável
 Separado(a) ou Divorciado(a)
 Viúvo(a)

Faixa etária

- de 18 a 29 anos
 de 30 a 39 anos
 de 40 a 49 anos
 de 50 a 59 anos
 de 60 a 69 anos

Escolaridade

- Ensino médio
 Nível Superior
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado