



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

MARILIA SALES DE VASCONCELOS

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL SOB O ENFOQUE DA EXCELÊNCIA  
NA GESTÃO DE PESSOAS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA

João Pessoa-PB

Maior – 2014

MARILIA SALES DE VASCONCELOS

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL SOB O ENFOQUE DA EXCELÊNCIA  
NA GESTÃO DE PESSOAS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA

Monografia apresentada ao curso de Planejamento e Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como exigência, para obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Profa. Ana Lúcia Carvalho de Souza, Mestre.

Coorientador: Prof. Arturo Rodrigues Felinto, Mestre.

João Pessoa-PB

Maio - 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.

V331a Vasconcelos, Marília Sales de  
Análise do clima organizacional sob o enfoque da excelência  
na gestão de pessoas do Tribunal de Justiça da Paraíba  
[manuscrito] : / Marília Sales de Vasconcelos. - 2014.  
80 p. : il.

Digitado.  
Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão  
Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências  
Biológicas e Sociais Aplicadas, 2014.  
"Orientação: Profa. Ma. Ana Lúcia Carvalho de Souza,  
Departamento de Administração".  
"Co-Orientação: Prof. Me. Arturo Rodrigues Felinto,  
Departamento de Administração UFPB".  
1. Clima organizacional 2. Excelência em gestão pública 3.  
Gestão de pessoas I. Título.

21. ed. CDD 658.3

MARILIA SALES DE VASCONCELOS

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL SOB O ENFOQUE DA EXCELÊNCIA  
NA GESTÃO DE PESSOAS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA

Aprovada em 06 de junho de 2014

BANCA EXAMINADORA



Prof. Mestre Ana Lúcia Carvalho de Souza - UEPB  
(Orientadora)



Prof. Mestre Arturo Rodrigues Felinto - UFPB  
(Coorientador)



Prof. Doutor José Washington de Morais Medeiros - UEPB  
(Examinador)

Dedico esta monografia a Deus e em memória de minha irmã - Maria de Fátima de Vasconcelos Noronha, educadora por natureza, minha maior incentivadora e exemplo para realização de mais uma meta.

## MENSAGEM

*Como aprender a arte de renascer a cada dia? Olhei para a lagarta que morre para transformar-se em borboleta, para o botão que morre para transformar-se em flor, para o fruto que morre para transformar-se em semente. Olhei para a natureza, essa Unidade tecida por tantas variedades. Olhei para as crianças e seu permanente “por quê?”.*

*De olhar em olhar, detive-me nos planos e programas das organizações, que tanto me seduziam. Descobri que são úteis, mas têm seus limites. São, por exemplo, poucos aptos a lidar com incertezas. Entendi então porque esse é o campo da estratégia. Ela trabalha com condições previsíveis e também aleatórias. Permite que mude de rumo se informações obtidas durante um processo assim o aconselharem. Instiga que, tal como num xadrez, reflexivamente se busca a antecipação do pensamento daquele com o qual se joga. A estratégia admite a eventualidade, aprende a lidar com ela. Avança, recua, ataca, foge, disfarça, desnuda-se. É flexível, como um bambu. Estratégia é um bom componente de renascimento.*

*De olhar em olhar também me detive na forma piramidal das estruturas organizacionais, duras, lentas, formais, fundamentadas no princípio da ordem, entendida essa como estabilidade, regularidade e previsão sujeitas a controle. Lembrei-me que eram pirâmides os túmulos dos faraós do antigo Egito. Pude, então, contraditoriamente, compreender o que significa as estruturas em rede, policêntricas, pilotadas por líderes, orientadas por missão e objetivos, com identidade cultural capaz de manter-lhe a coesão e com sistemas de acompanhamento flexível, exigindo de cada membro da organização a reflexão estratégica. O caleidoscópio que surgia a minha frente falava de possibilidades. Falava de renascimento.*

*De olhar em olhar, parei diante de uma pessoa. Reparei que ao contrário da máquina, ela tinha enorme capacidade criativa, inventiva, crítica, autocrítica e de autorregeneração. Rejubelei-me! Estava diante de um ser vivo, capaz de criar recursos, gerar informações, transformá-las e usá-las... Meu olhar renascido já era capaz de ver a relevância dos contrários.*

*De olhar em olhar, parei diante de mim mesma. Num misto de júbilo e de dor, compreendi que a realidade não era algo estranho a mim, algo que podia observar distanciadamente. Compreendi que fazia parte da realidade., que era um ser do mundo e no mundo. Se minha história de vida fora gerada pela cultura particular a que pertencia, assim como*

*influenciada por outras culturas, havia em mim uma dimensão espiritual e psicológica profunda que não só me impedia de ser tabula rasa na qual qualquer pessoa escreveria o que quisesse, como gerava-me pensamentos e sentimentos que compunham o processo permanente da construção e reconstrução do mundo.*

*Compreendi, afinal, que renascer é um ato de cada dia. É construir, rever e reconstruir a prática organizacional e a pessoal, que se integram. É lidar com rigidez, prejuízo, dor, egoísmo, inveja, ressentimento, raiva, elementos que desgastam, destroem, dilaceram organizações e pessoas. É transformá-los em plasticidade, recompensa, alegria, saúde, compartilhamento, altruísmo, gratidão, amor, elementos que agregam, constroem, vivificam. Compreendi, afinal, por que renascer... é uma arte.*

*(Sylvia Constant Vergara – Da complexa arte de renascer a cada dia)*

## AGRADECIMENTOS

A **Deus**, primeiramente, por ter me iluminado, transmitindo força e coragem durante toda esta caminhada.

A minha família, que contribuiu para que este sonho se tornasse realidade. Em especial à minha irmã **Maria de Fátima de Vasconcelos Noronha** (in memorian), que nos deixou durante a especialização, um exemplo de fé, força e coragem na luta pela vida contra o câncer, ao meu pai **Severino Ramos de Vasconcelos** (com 93 anos e lúcido) e aos meus outros irmãos.

Aos meus queridos **amigos**, em especial a minha amiga e irmã **Verônica**, obrigada por sempre estar ao meu lado, principalmente nos momentos mais difíceis que tive que enfrentar na minha vida. Afinal, o que seria do mundo sem os amigos?

Aos meus **colegas de especialização**, pelos momentos tão prazerosos e pelos conhecimentos compartilhados.

A minha orientadora **Ana Lúcia Carvalho de Souza** e ao meu coorientador **Arturo Rodrigues Felinto** por serem pessoas que admiro. Obrigada pelo apoio, paciência orientação e participação de mais esta realização acadêmica na minha vida.

Ao **Tribunal de Justiça** e a **Universidade Estadual da Paraíba**, pelo convênio firmado para realização desta especialização e pela rica troca de experiências com os mais renomados professores e mestres/doutores do corpo docente da UEPB.

Vasconcelos, Marília Sales de. ANALISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL SOB O ENFOQUE DA EXCELÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA. 80f. Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão Pública), Universidade Estadual da Paraíba, João Pessoa, 2014.

## RESUMO

Um bom clima organizacional é fundamental para o aumento da melhoria da qualidade de vida das pessoas e, também, para a excelência da própria organização. Desse modo, o presente trabalho tem como objetivo analisar o clima organizacional sob o enfoque da excelência da gestão de pessoas do Tribunal de Justiça da Paraíba. A referida pesquisa foi aplicada em uma unidade do Tribunal de Justiça da Paraíba e contou com quarenta questões, sendo trinta e nove objetivas e uma subjetiva, divididas em oito categorias: Perfil, Institucional, Unidade de Trabalho, Relacionamento Interpessoal, Comunicação, Motivação, Liderança e Condições de Trabalho. Os resultados obtidos mostraram que o Fórum Desembargador Joaquim S. Madruga (Comarca de Sapé) tem um satisfatório clima organizacional para mais de 69% dos seus servidores, embora alguns aspectos mereçam maior atenção pelos seus dirigentes, bem como que é importante a aplicação da ferramenta pesquisa de clima organizacional em todo Tribunal de Justiça da Paraíba, objetivo estratégico da área de gestão de pessoas, como forma de promover ambiente de trabalho desafiador, motivador e de valorização dos magistrados e servidores. Dentro desse contexto, além da identificação dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, o Tribunal também precisa tratá-los, definindo planos de ação e pô-los em prática junto com seus gestores.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional, Excelência em Gestão Pública, Gestão de Pessoas.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1: Lei nº 9.316, de 29 de dezembro de 2010 ..... 59

## LISTA DE APÊNDICE

APÊNDICE 1: Análise das Respostas do Questionário (contagens e percentuais) .....	62
---	----

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Representação gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública .....	28
FIGURA 2: Instrumentos para a avaliação da Gestão Pública .....	34

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Conceitos de clima organizacional .....	16
QUADRO 2: Missão, visão e direcionador estratégico .....	26
QUADRO 3: Critérios de excelência com seus respectivos conceitos .....	28
QUADRO 4: Princípios Constitucionais da Administração Pública .....	30
QUADRO 5: Fundamentos de excelência com seus respectivos conceitos .....	31
QUADRO 6: Ferramentas de Gestão .....	32
QUADRO 7: Critérios e itens da avaliação com pontuações máximas .....	36
QUADRO 8: Parametrização das respostas .....	40

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Resultados por categoria e geral da tabulação das variáveis .....	43
TABELA 2: Categoria Perfil .....	44

## LISTA DE SIGLAS

ABRH: Associação Brasileira de Recursos Humanos

APG: Administração Pública Gerencial

CNJ: Conselho Nacional de Justiça

DCO: Diagnóstico de Clima Organizacional

DIGEP: Diretoria de Gestão de Pessoas

FNQ: Fundação Nacional de qualidade

GESPÚBLICA: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

IAGP: Instrumento de Avaliação em Gestão Pública

IPPS: Instrumento Padrão de pesquisa de Satisfação

MEGP: Modelo de Excelência em Gestão Pública

MPOG: Ministério do Planejamento e, Orçamento e Gestão

POP: Procedimento Operacional Padrão

PMG: Plano de Melhoria da Gestão

PQGF: Prêmio de Qualidade do Governo Federal

PNQ: Prêmio Nacional de qualidade

TJPB: Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01: Resultado Geral por Categoria .....	45
GRÁFICO 02: Resultado Geral de Satisfação .....	49
GRÁFICO 03: Respostas a Pergunta Aberta .....	50

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1 Objetivos Gerais .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>13</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
2.1 GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL .....	15
<b>2.1.1 Clima Organizacional .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.2 Cultura Organizacional .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.3 Inter-relação entre Clima e Cultura Organizacional .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.4 Mudança Organizacional .....</b>	<b>20</b>
2.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	21
<b>2.2.1 Por que medir o Clima Organizacional .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.2 Etapas da Pesquisa de clima organizacional .....</b>	<b>24</b>
2.3 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA .....	26
<b>2.3.1 Noções Gerais sobre GESPÚBLICA .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.2 Fundamentos da GESPÚBLICA .....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.3 Ferramentas da Gestão Pública .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.4 Instrumento para Avaliação da Gestão Pública .....</b>	<b>33</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>37</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	37
3.2 IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS .....	38
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA .....	38

3.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	39
3.5 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS .....	30
3.6 TRATAMENTO DOS DADOS .....	40
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>53</b>
5.1 SUGESTÕES .....	54
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar um setor estratégico, um ator principal de mudanças dentro da organização. No cenário atual os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores. Pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica ou mesmo sinônimo de controle, tarefas e obediência. Por isso, a Gestão Estratégica de Pessoas visa à valorização dos profissionais e do ser humano, assim como o desenvolvimento das potencialidades, conhecimentos, habilidades e atitudes dos seus talentos (servidores), na busca da excelência profissional e organizacional, melhoria da qualidade de vida e aperfeiçoamento da prestação de serviços ao cidadão-usuário (jurisdicionado).

Segundo Chiavenato (2011, p. 120): “A tarefa essencial da Administração é criar condições organizacionais e métodos de operação por meio dos quais as pessoas possam atingir melhor os seus objetivos pessoais, dirigindo seus esforços em direção aos objetivos da organização”.

Por isso, é importante destacar que é através das pessoas e dos processos que se concretiza a ação que transforma os objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que operam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados.

Nesse sentido, torna-se cada vez mais importante a área de gestão de pessoas do Tribunal de Justiça da Paraíba mensurar suas ações através de procedimentos que possam respaldar sua atuação dentro da organização, já que esta atuação deve estar alinhada à execução do Planejamento Estratégico vigente. Existem algumas ferramentas que podem ajudar esta área na realização deste objetivo. A pesquisa de clima é uma delas. Sabemos que a pesquisa de clima é uma forma de mapear o ambiente interno da organização para assim atacar efetivamente os principais pontos críticos (“gargalos”), através de planos de ação, melhorando o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, seu desempenho.

É fundamental destacar que não se pode abordar o tema clima organizacional sem mencionar o conceito de cultura, porém ambos os termos não se fundem, mas sim se inter-relacionam e são pontos chave para a realização do diagnóstico organizacional, bem como as

mudanças organizacionais que afetam o clima de trabalho. A cultura da organização pode facilitar ou inibir mudança organizacional.

Segundo informações colhidas, foi a primeira vez que se realizou a Pesquisa de Clima Organizacional em uma Unidade do Poder Judiciário da Paraíba. Em 2011, o trabalho foi conduzido pelo CNJ, como parte de indicador previsto no Plano Estratégico do Judiciário Nacional.

De acordo com o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas são qualquer fato, situação ou incidente, que prejudica ou impede uma condição de bem-estar, satisfação ou motivação dos funcionários da organização, individualmente ou em conjunto. Estes fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas precisam ser identificados dentro da organização.

Por fim, o presente estudo, além das linhas introdutórias; dos aspectos metodológicos da investigação, informando quais tipos de pesquisa, determinação das variáveis, o universo e a amostra, caracterização da organização, instrumento da coleta e tratamento dos dados; assim como apresentação e discussão dos resultados suscitados em face do estudo de caso e as considerações finais/sugestões, vem ofertar três capítulos, integrando propriamente o corpo do desenvolvimento teórico do estudo.

O primeiro capítulo fala sobre a gestão do clima organizacional, contendo os conceitos de clima organizacional e de cultura organizacional, a inter-relação entre clima e cultura organizacional e mudança organizacional.

Já o segundo capítulo nos remete ao instrumento pesquisa de clima organizacional, constando no mesmo por que medir o clima organizacional e as etapas da pesquisa de clima organizacional.

No capítulo final da fundamentação teórica, apresento o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), contendo as noções gerais sobre o GESPÚBLICA, os seus fundamentos, as ferramentas da Gestão Pública e, por último, o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP).

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A partir da experiência de mais de quinze anos na área de gestão estratégica de pessoas em algumas empresas privadas e conhecimento dos benefícios de uma administração

mais gerencial, bem como mais de cinco anos de vivência na área de gestão de pessoas do Tribunal de Justiça da Paraíba, acredito que o estudo do clima organizacional, um eficiente e eficaz instrumento de gestão, é de fundamental importância para contribuir diretamente para estudos e mudanças de estratégias que auxiliarão na gestão de pessoas do Tribunal e, assim, alcançar um maior nível de excelência em sua gestão.

Nesse contexto, o presente estudo tem o objetivo de analisar o clima organizacional sob o enfoque da excelência na gestão de pessoas do Tribunal de Justiça da Paraíba. Através desse estudo também se busca examinar a satisfação das pessoas, mensurando os fatores que afetam o seu bem-estar, bem como sua motivação no seu ambiente de trabalho (unidade judiciária), identificar oportunidades para melhoria dos aspectos relacionados ao ambiente de trabalho ou possíveis pontos críticos ligados ao clima de trabalho, finalizando com a sugestão de ações que garantam o bem-estar, a satisfação e a motivação dos servidores do Tribunal de Justiça da Paraíba.

Com relação à relevância e interesse social desse estudo, o usuário (jurisdicionado) deve ser o principal beneficiário das melhorias dos serviços públicos oferecidos. Por isso, a evolução da administração pública atual sinaliza que o momento é crucial para investir cada vez mais na excelência em gestão, já que um dos grandes desafios é a proposição de iniciativas inovadoras que orientem a ação do Poder Público, no nosso caso, o Tribunal de Justiça da Paraíba, para resultados, tendo como foco as ações finalísticas direcionadas ao usuário dos seus serviços - o cidadão.

Portanto, este estudo nos leva a investigar o seguinte problema de pesquisa: Como se apresenta o clima organizacional, sob o enfoque da excelência da gestão de pessoas, no Tribunal de Justiça?

## 1.2 OBJETIVOS

### **1.2.1 Objetivo Geral:**

Analisar o clima organizacional sob o enfoque da excelência na gestão de pessoas do Tribunal de Justiça da Paraíba.

### **1.2.2 Objetivos Específicos:**

- Identificar os fatores relacionados ao diagnóstico do clima organizacional no Tribunal de Justiça da Paraíba;
- Examinar a satisfação das pessoas, mensurando seu bem-estar, bem como sua motivação no ambiente de trabalho do Tribunal;
- Identificar oportunidades para melhoria dos aspectos relacionados ao ambiente de trabalho ou possíveis pontos críticos ligados ao clima de trabalho do Tribunal de Justiça da Paraíba.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A importância conferida ao ser humano nas organizações não está restrita apenas a sua participação no processo produtivo. Segundo Vergara (2012, p. 31), as pessoas “constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos”.

Por isso, vale à pena estudar o que as pessoas realizam nas organizações e como seus comportamentos são afetados por elas e como afetam o desempenho da mesma. O estudo do clima nos remete à satisfação do colaborador, bem como a sua percepção do ambiente organizacional.

Contudo, embora se acredite no valor estratégico da área de gestão de pessoas das organizações, um estudo realizado pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) ressalta o descompasso entre a literatura, o qual apresenta o ser humano como um ativo estratégico, e a realidade organizacional.

Apesar da pesquisa e o estudo de clima organizacional serem uma necessidade para fornecer um diagnóstico geral da organização e ajudam a entender melhor a dinâmica organizacional, muitas organizações estão negligenciando o uso dessa importante ferramenta pelo fato do assunto não ser de pesquisa fácil, e de que nem sempre as organizações estão dispostas a colocar em evidência seus processos internos.

De acordo com Luz (2007), investir na gestão do clima é uma estratégia que contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados. A pesquisa de clima organizacional deve ser considerada como uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho. Muitas organizações esquecem que a satisfação dos seus clientes externos passa antes pela satisfação dos clientes internos. A *performance* de um profissional não depende só de ele saber fazer ou poder fazer, mas é fundamental querer fazer um bom trabalho. Por isso, é necessário “disposição para servir”.

Uma vez que o clima é a percepção que os colaboradores têm da organização, para ser uma ferramenta efetiva a pesquisa de clima organizacional deve ser aplicada periodicamente, para que a organização possa visualizar as satisfações e insatisfações de seus colaboradores e

criar ações corretivas para aqueles fatores que influenciam negativamente o clima organizacional.

Enfim, compreende-se que o clima é um indicador da eficácia organizacional que pode ser medida através da pesquisa de clima. Pode-se dizer que a pesquisa de clima é o instrumento pelo qual é possível avaliar as necessidades dos colaboradores e da organização. Em última análise, ele é um levantamento de opinião que representa a realidade organizacional (BEUGAMINI; CODA, 1997).

### 2.1.1 Clima Organizacional

O conceito de clima organizacional, na visão de diferentes autores, remete-nos a três termos fundamentais – satisfação e percepção dos colaboradores e cultura organizacional, que estão sempre presentes, conforme quadro a seguir:

Quadro 01: Conceitos de clima organizacional

CONCEITOS	REFERÊNCIAS
Entende-se por clima organizacional o conjunto de percepções, conceitos e sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização e que afeta, de maneira positiva ou negativa, a forma como as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho, seu comprometimento e desempenho.	Souza (1980)
Clima organizacional é o indicador ideal do nível de satisfação dos membros de uma organização, e está relacionado diretamente a aspectos da cultura organizacional como: política de recursos humanos, missão da organização, estilo de gestão, modelos de comunicação, valorização profissional e identificação com a organização.	Coda (1993)
Clima organizacional é um fenômeno do ambiente interno resultante de uma coletividade, que engloba tanto fatores humanos e materiais quanto fatores abstratos, oriundos do convívio social e da cultura da organização.	Rizzatti (2002)
Clima organizacional é o reflexo do ânimo das pessoas que predomina numa organização em determinado período, e é afetado por fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como no contexto sócio-econômico em que se situa a organização.	Luz (2007)

Fontes: Coda (1993); Luz (2007); Rizzatti (2002) e Souza (1980)

O clima organizacional influencia o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sob as quais consequências se seguem na decorrência de diferentes ações.

Chiavenato (2009, p. 229) afirma que o termo clima organizacional:

Refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aos aspectos internos da organização que provocam diferentes espécies de motivação em seus participantes. Constitui a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento. O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais surgem consequências em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas – quando positivas – tendem a aumentar a motivação das pessoas. Na prática, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura e da cultura organizacionais, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe, etc. Tais fatores determinantes do clima organizacional influenciam a motivação das pessoas, provocando diferentes níveis de satisfação, de produtividade e de estímulos que produzem o resultado final em termo de eficiência.

Em relação ao tema, é importante destacar que o gestor pode até não ter muitas condições pessoais de intervir e de modificar a cultura da sua organização. Todavia, quase sempre ele tem plenas condições de alterar e melhorar o clima organizacional da sua Unidade ou da sua equipe de trabalho, seja intervindo nos elementos que o compõe, seja atuando nas suas variáveis, que por sua vez, produzem resultados na organização.

Assim, o gestor pode criar e desenvolver um clima organizacional com intervenções no seu estilo de liderança, no sistema de administrar pessoas, na questão da reciprocidade, no projeto de trabalho e no treinamento e avaliação da equipe, nos esquemas de motivação e, sobretudo, nos sistemas de reconhecimento e recompensa.

### **2.1.2 Cultura Organizacional**

Um aspecto relevante sobre as organizações é o de que elas necessitam ser analisadas como culturas, nas quais há um sistema de significados compartilhados com a sua missão e objetivos.

Robbins (2002) descreve cultura organizacional como um sistema de significados compartilhados e mantido por seus membros, que distinguem a organização de outras organizações. Para ele, há também sete características básicas, que, agregadas, sintetizam a

essência da cultura de uma organização, que são as seguintes: inovação e tomada de riscos, atenção a detalhes, orientação para resultados, orientação para pessoas, orientação para equipes, agressividade e estabilidade.

Por isso, torna-se imprescindível ao investigar questões que avaliem o clima organizacional abordar também o papel, importância e influências da cultura estabelecida nas organizações.

Segundo o mesmo autor, uma cultura organizacional forte por um lado oferece estabilidade à organização e por outro pode se tornar um obstáculo em relação às mudanças. Toda organização tem sua cultura e ela pode influenciar o clima organizacional de forma positiva ou negativa.

Assim, não seria possível tratar o tema clima organizacional sem considerar os fatores da cultura que interferem diretamente no nível de comprometimento dos colaboradores na organização. Ainda pode-se dizer que o clima ora percebido e manifestado num dado momento na organização é uma consequência dos fatores de sua cultura.

Para Andrade (2007, p.30), constata-se que há alguns pontos de concordância entre vários autores na definição de cultura organizacional:

Na prática, cultura organizacional corresponde a um conjunto de crenças e atitudes da organização relacionadas com: a importância das pessoas; a disponibilidades de seus administradores (líderes); a aceitação do não conformismo; a clareza dos padrões; o empenho em relação ao treinamento e desenvolvimento das pessoas; os valores éticos e morais; a competição interna; a orientação para os resultados; a comunicação interna e a capacidade de ação e adaptação às mudanças externas.

O Tribunal de Justiça, dentro dessa perspectiva, deve ser símbolo visível da cultura que quer promover, afinal os servidores olham para aquilo que a alta gerência faz. Assim, cuidando de sua cultura dessa maneira e trabalhando realmente para mudá-la para melhor, o Tribunal poderá tornar um lugar satisfatório para se trabalhar. Se os líderes/dirigentes dizem: “nós nos importamos com as pessoas”, contudo se concentra só no controle de custos ninguém irá levar a sério suas declarações.

A cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Ela apresenta o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras. “A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento do próprio colaborador.” (LUZ, 2007, p. 14).

Nesse contexto, a cultura organizacional pode ser entendida como o comportamento da organização, ou seja, os valores, as normas, os processos, as ideias, a missão e os objetivos existentes na organização e compartilhados pelos seus membros. É a partir dela que se coloca ordem na organização, é nela que os colaboradores irão se basear para desenvolverem suas normas de conduta e atividades e é através da cultura, que se construirá um ambiente de trabalho sadio (ou não).

### **2.1.3 Inter-relação entre Clima e Cultura Organizacional**

É fundamental destacar que não se pode abordar o tema clima organizacional sem mencionar o conceito de cultura, porém ambos os termos não se fundem, mas sim se inter-relacionam e são pontos chave para a realização do diagnóstico organizacional, bem como as mudanças organizacionais que afetam o clima de trabalho.

De acordo com Luz (2007), apesar de o clima ser afetado por fatores externos à organização, como, por exemplo, pelas condições de saúde, habitação, lazer e familiar de seus colaboradores, assim como pelas próprias condições sociais, a cultura organizacional é uma das suas principais causas.

Por isso, entre clima e cultura, existe uma relação de causalidade. Podemos dizer que cultura é causa e clima é efeito. Podemos dizer, a partir dos conceitos de alguns autores sobre clima, que eles são fenômenos complementares.

Outra relação entre clima e cultura, ainda segundo Luz (2007), é que clima é um fenômeno temporal, referindo-se ao estado de ânimo dos colaboradores de uma organização, num dado momento, já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo.

Nesse contexto, clima organizacional mapeia o ambiente interno da organização. Já a cultura é criada e mantida ao longo da história da organização, resultando em seus valores e ideais.

Para Santos (2000), as pesquisas de clima organizacional “tiram a temperatura” da organização e podem ser muito úteis para determinar as causas da baixa motivação do colaborador, decorrentes, entre outras, da falta de clareza dos objetivos organizacionais, descontentamento com o modelo de gestão existente, comunicação ineficaz, falta de oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. Tais fatores levantados pela pesquisa de clima organizacional estão diretamente ligados à definição de cultura. As

crenças e expectativas decorrentes da cultura produzem normas que influenciam o comportamento dos indivíduos e dos grupos na organização.

No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. Por isso, a cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização, como planejamento, organização, direção e controle para que se possa conhecê-la melhor.

#### **2.1.4 Mudança Organizacional**

A mudança está em toda parte: nas pessoas, nas organizações, na sociedade, no cliente, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos.

De acordo com Chiavenato (2010), o ambiente organizacional é dinâmico e mutável e por isso é essencial que as mudanças organizacionais sejam planejadas. A administração da mudança envolve uma etapa fundamental que é a do diagnóstico organizacional. Somente a partir de uma análise detalhada sobre as variáveis envolvidas com o processo de mudança é que se poderão implantar estratégias de intervenção efetivas.

Uma das etapas envolvidas no diagnóstico organizacional é a realização da pesquisa de clima organizacional. O diagnóstico e a pesquisa de clima podem ser entendidos como um processo contínuo, e nunca são conduzidos de forma isolada. Compreende-se que a finalidade do diagnóstico e da pesquisa de clima organizacional, como o de qualquer outro processo de pesquisa, é adquirir conhecimento a ser repartido e usado em um determinado contexto social, nesse caso específico o ambiente de trabalho.

Ainda de acordo com Chiavenato (2011), toda mudança rompe com a rotina e impõe uma ruptura com relação ao passado. Na verdade, o processo de mudança organizacional é um pouco mais complicado, mas segue um padrão comum. Surge a partir de um estímulo interno ou externo na forma de pressão sobre a administração e que incentiva a ação de mudança.

Ainda conforme esse autor, o agente de mudança - pessoa de dentro ou de fora da organização que conduz ou guia o processo de mudança em uma situação organizacional, detendo o papel de quem inicia o processo e ajuda a fazer acontecer a mudança – deve tentar maximizar o efeito das forças positivas (de apoio e impulso), bem como minimizar o efeitos

das forças negativas (de oposição e resistência) para poder conduzir o processo de mudança com eficácia.

Sabemos que a gestão do setor público encontra-se ainda em processo de modernização com a finalidade de aumentar a eficiência e a qualidade na prestação dos serviços públicos, como propõe a chamada Administração Pública Gerencial (APG). Contudo, muitas organizações públicas ainda estão utilizando o Modelo de Administração Burocrática.

A discussão sobre a Reforma Gerencial do Estado no Brasil, de acordo com Bresser-Pereira e Spink (1998), se intensificou a partir da década de 90, porque o Modelo Burocrático era “lento, caro e ineficiente”, não atendia às demandas da sociedade. Seu principal objetivo foi flexibilizar os processos burocráticos para atender uma sociedade insatisfeita com os serviços públicos prestados no Brasil. Ele afirmava que o Modelo de APG transformaria duas dimensões: a cultura burocrática do Estado em uma cultura gerencial e a gestão, o qual os administradores colocariam em prática ideias e ferramentas de gestão utilizadas no setor privado, adaptados ao setor público.

O importante para nós é que o Projeto de Modernização e Reforma do Estado do Ministro Bresser-Pereira (1998) já previa a implantação de uma ferramenta de gestão: Diagnóstico de Clima Organizacional (DCO), sinalizando, assim, a valorização das pessoas nas organizações.

Administrar a mudança por meio da gestão de pessoas significa priorizá-las como diferencial estratégico da organização.

Diante do exposto, a mudança traz novas práticas e novas soluções, envolve transformação e requer reestruturações. Entretanto, para que elas possam funcionar a contento, serem efetivadas, é necessário mudar também as pessoas. A maior transformação e necessidade da mudança organizacional estão em trabalhar os aspectos de resistência à mudança das organizações. Esse é o papel do desenvolvimento das pessoas.

## 2.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A Pesquisa de Clima Organizacional, também chamada por alguns de Pesquisa de Opinião ou Pesquisa de Satisfação, é uma das mais importantes ferramentas/instrumentos para gestão estratégica das pessoas e seu planejamento. O objetivo da pesquisa é mensurar o nível de satisfação dos colaboradores com relação aos aspectos do ambiente organizacional, o nível de comprometimento e a maneira como as pessoas interagem umas com as outras. Já o

resultado final da pesquisa deve apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e elaboração de um plano de ação.

A maioria das organizações privadas se preocupa em medir periodicamente o seu “clima”, pois sabe que, dependendo de como este se apresenta, o trabalho pode ficar prejudicado, as interações comprometidas e os resultados aquém das expectativas. A pesquisa de clima organizacional deve abordar alguns fatores como: entendimento da missão; crenças e valores; tomada de decisão; processos de trabalho; chefia e liderança; relações interpessoais; comunicação; motivação; condições de trabalho e salário e benefícios.

A avaliação desses fatores deve ser visto como um importante instrumento estratégico para o planejamento eficaz das organizações. A pesquisa de clima busca fornecer informações sobre a atitude dos colaboradores com relação à organização, suas expectativas, sua integração num determinado contexto.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em sua primeira edição da aplicação da pesquisa de clima organizacional a nível nacional, no período de 1º a 30 de setembro de 2011, teve a adesão de 803 magistrados, 7.259 servidores e 18.688 usuários do Poder Judiciário (advogados e partes em processos). Segundo o diretor do departamento estratégico do CNJ, Fabiano de Andrade Lima, “o objetivo da pesquisa foi mapear os desafios da Justiça brasileira, identificados pelos agentes e usuários da Justiça, contribuindo para elaboração das diretrizes do planejamento anual que norteia o trabalho do CNJ”, ou seja, para o planejamento do setor, com metas que foram apresentadas no 5º Encontro Nacional do Poder Judiciário, que ocorreu nos dias 17 e 18 de novembro de 2012, em Porto Alegre e reuniu os presidentes de todos os tribunais brasileiros.

Entretanto, apesar da importância do tema em tela, sendo considerado um dos fatores críticos de sucesso e consecução dos resultados organizacionais, o Tribunal de Justiça da Paraíba ainda não tem, efetivamente, em seu Planejamento Estratégico (2014-2018), aprovado em maio de 2013, previsão para a aplicação de instrumento de pesquisa com a finalidade de analisar o clima organizacional do seu ambiente de trabalho, a qual compõe um dos objetivos estratégicos de Gestão de pessoas: “Promover ambiente de trabalho desafiador, motivador e de valorização dos magistrados e servidores”, assim como as demais pesquisas de confiança no Poder Judiciário e de satisfação do cliente (cidadão-usuário) ainda não estão totalmente definidas.

Conforme Luz (2007), a pesquisa de clima organizacional torna-se, então, indispensável como processo para avaliação da satisfação e bem-estar dos funcionários quando a empresa

tem por objetivo conquistar o prêmio nacional de qualidade total no gerenciamento da empresa, de seus produtos e serviços. Um dos critérios de avaliação para a certificação da empresa é satisfação e motivação dos colaboradores da empresa.

Em relação à estrutura e à gestão da organização, ambas devem ser compatíveis não só com a missão e os objetivos organizacionais, mas também com a cultura organizacional e os talentos humanos disponíveis. Assim, o estudo do clima organizacional é também um instrumento de avaliação do modelo de gestão e da política de desenvolvimento organizacional.

Na visão desse autor a pesquisa de clima é uma das ferramentas que os colaboradores têm de manifestar suas inquietações em relação ao seu ambiente de trabalho, assim como exporem suas ideias, sugestões, críticas e promover mudanças dentro da organização. É a partir dela que a organização irá realizar melhorias e conseguirá atingir um alto grau de excelência.

Portanto, para a identificação dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas pode ser conduzida uma pesquisa de clima organizacional junto aos colaboradores da organização. Esta pesquisa é composta por um conjunto de questões, elaboradas de acordo com a organização, cujas respostas, devidamente analisadas, permitem avaliar as condições e identificar os fatores que afetam o bem-estar, satisfação e motivação dos colaboradores. O tipo de questão colocada na pesquisa vai depender da cultura da organização e das condições de trabalho oferecidas aos colaboradores. Em outras palavras, as questões são particulares para cada organização. Para a pesquisa de clima organizacional, os seguintes fatores, por exemplo, podem ser pesquisados por meio das questões formuladas: benefícios oferecidos; recompensas, condições de trabalho; modelo de gestão; discurso x prática; liderança; tomada de decisão; meio ambiente; realização pessoal; missão; reconhecimento; relação interpessoal; trabalho em equipe; comunicação; entre outros.

É importante destacar que conforme a Lei nº 9.316, de 29 de dezembro de 2010, que dispõe sobre a Estrutura Organizacional Administrativa do Tribunal de Justiça da Paraíba, as atribuições das suas Unidades, a incumbência de realizar a pesquisa de clima e avaliar os resultados é da Gerência de Qualidade de Vida (legislação nos anexos), ao contrário do que nos apontam a maioria dos autores da área de Administração/Gestão de Pessoas, o qual nos mostram que esta atribuição é incumbência da Gerência de Desenvolvimento de Pessoas.

### **2.2.1 Por que medir o Clima Organizacional?**

Por que medir o clima organizacional? Para auxiliar os gestores da organização a perceberem até que ponto suas práticas de gestão estimulam o interesse, a dedicação e a motivação das pessoas ao trabalho.

Para Luz (2007, p. 23), a área responsável pela gestão de pessoas deve avaliar o clima organizacional porque é:

1) uma de suas principais funções, de seus principais compromissos. “motivar” ou tornar satisfeitos os colaboradores é parte da missão da Gestão Estratégica de Pessoas, por isso, ela tem o dever de diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional, com o objetivo de saber se está cumprindo sua missão; 2) constitui uma oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados; 3) os clientes internos são a razão de ser de cada pessoa ou de cada setor de uma organização. Logo, a organização deve mantê-los satisfeitos e 4) o desempenho das pessoas (talentos humanos) afeta o desempenho organizacional, bem como o desempenho das pessoas é afetado pela sua motivação.

O estudo do clima organizacional procura coletar a percepção de membros da organização sobre os pontos fortes e os indicativos de melhorias (críticos). Essa coleta é baseada na visão e percepção que os membros têm perante a organização, ou seja, é uma ferramenta objetiva e segura, em busca de problemas reais da organização. A análise dos dados coletados busca analisar os problemas e questões, voltados para a melhoria da qualidade da organização.

Conforme Chiavenato (2010), as organizações necessitam de colaboradores altamente motivados, focados na execução da estratégia e na capacidade de “entregar” produtos e serviços. Contudo, isso só se tornará possível se forem utilizados os recursos e instrumentos adequados, capazes de auxiliar na coleta de dados o qual comporão um diagnóstico correto da situação vivenciada pela organização, identificando os diferentes níveis de satisfação e comprometimento de seus colaboradores.

A pesquisa de clima fundamenta ações de intervenção visando promover melhorias no desempenho organizacional como: 1) identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores; 2) otimizar ações gerenciais; 3) integrar processos e setores funcionais; 4) melhorar a comunicação; 5) diminuir a burocracia; 6) enfocar clientes internos e externos, aumentando sua satisfação; 7) aumentar a sua produtividade; 8) diminuir a rotatividade de colaboradores e criar um ambiente de trabalho seguro; entre outros.

Nessa perspectiva, nem é preciso dizer que o acompanhamento e gerenciamento do clima organizacional é parte indissociável do Planejamento Estratégico Organizacional.

### **2.2.2 Etapas da Pesquisa de clima organizacional**

De acordo com Luz (2007), têm-se onze etapas para a confecção e aplicação de uma Pesquisa de clima organizacional. São elas: 1) obtenção da aprovação e do apoio da direção da organização; 2) planejamento da pesquisa; 3) definição de variáveis; 4) montagem e validação dos cadernos de pesquisa; 5) parametrização; 6) divulgação da pesquisa; 7) aplicação e coleta de dados; 8) tabulação dos dados; 9) emissão de relatório; 10) divulgação dos resultados e 11) definição do plano de ação.

A decisão para fazer ou não um Pesquisa de Clima Organizacional não é fácil e nem deve ser tomada de forma displicente já que os prejuízos podem ser grandes. Como já foi dito, a pesquisa de clima é um excelente instrumento para se levantar as possibilidades de ações de melhoria, não apenas para área de gestão de pessoas, mas pela administração como um todo. Contudo, quando aplicada, demanda continuidade de ações uma vez que a pesquisa gera grandes expectativas nos colaboradores que, na medida do possível, não devem ser frustradas. Assim, as lideranças da organização devem estar comprometidas com a implantação de ações voltadas para a intervenção dos problemas diagnosticados.

Luz (2007, p. 80) ainda salienta que o comprometimento dos gestores com a realização da pesquisa de clima se caracteriza pelo comprometimento com as mudanças a serem implantadas:

Provavelmente o maior erro que se possa cometer é de se aplicar uma pesquisa e não fazer nada com os resultados. Neste caso é melhor que não se faça. Se a organização previamente sabe que não fará nada com os resultados, então deve esperar um momento mais oportuno. Caso contrário, será um desperdício: todo o valor investido no processo se perde. Pior do que isso, perde-se a credibilidade.

Não há regras para elaboração do questionário, entretanto, esse instrumento deve ser construído com cuidado. Ele deve ser claro, com objetivos bem definidos e traduzir os objetivos da pesquisa.

Segundo Santos (1999, p. 32) alguns autores estabelecem o seguinte rol de objetivos para uma pesquisa de clima organizacional:

1) estudar a cultura organizacional da empresa; 2) avaliar a imagem que os empregados fazem da organização, de sua missão e de seus objetivos; 3) medir o grau de satisfação dos colaboradores com os diferentes aspectos da organização; 4) analisar os padrões de motivação e satisfação, bem como as necessidades e expectativas dos colaboradores; 5) Verificar se existe integração entre os objetivos dos colaboradores e os objetivos da organização; 6) verificar se existe correlação entre a satisfação na organização e a oferta do composto de benefícios e serviços; 7) verificar o nível de integração entre áreas/setores; 8) estudar as relações funcionais entre os colaboradores; 9) analisar os padrões de produtividade e 10) medir o grau de envolvimento dos colaboradores com suas tarefas e responsabilidades, com os clientes internos e externos.

## 2.3 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA (MEGP)

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA foi criado pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, com a finalidade de modernizar a máquina estatal, contribuindo para a melhoria dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País, formulando e implementando medidas integradas em agenda de transformação da gestão, necessárias à promoção dos resultados, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação dos instrumentos e abordagens gerenciais. A necessidade de desenvolvimento de um modelo de gestão aplicado às organizações públicas, partindo da premissa de que é preciso ser excelente sem deixar de ser público e possui fundamentos de gestão alicerçados aos princípios constitucionais que, em conjunto, devem ser internalizados na cultura organizacional. A elaboração deste modelo de gestão vem ao encontro das necessidades tanto do cidadão, quanto do governo, que deve suprir as demandas da sociedade e poder ajudar as organizações estatais a gerirem recursos, estabelecer indicadores de desempenho, identificar boas práticas de gestão, identificar e empreender melhorias na gestão e prestar contas à sociedade.

Desde então, o Modelo de Excelência em Gestão Pública tem passado por aperfeiçoamentos contínuos com o propósito de acompanhar o “estado da arte” da gestão contemporânea.

Na tabela a seguir, temos as diretrizes de atuação do GESPÚBLICA, sua missão, sua visão e seus direcionadores estratégicos:

Quadro 02: Missão, visão e direcionadores estratégicos

<b>MISSÃO</b>
“Promover a gestão pública de excelência, visando contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País.”
<b>VISÃO</b>
“Até 2015, a excelência em gestão pública deverá ser um valor preservado pelas instituições públicas e <b>requerido pelo cidadão.</b> ”
<b>DIRECIONADOR ESTRATÉGICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a construção de organizações públicas de alto desempenho e</li> <li>• Elevar a satisfação do cidadão com a administração pública.</li> </ul>

Fonte: GESPÚBLICA, BRASIL (2009)

Assim, a necessidade imperativa de adaptação das organizações à dinâmica da sociedade brasileira tem forçado o gestor contemporâneo a rever processos, a romper paradigmas, a efetivar modelos de inovação, comunicação, com o propósito, primeiro, de assegurar a sustentabilidade administrativa. Este posicionamento construtivo tem sido fonte de ampla investigação, fomentando a geração de conhecimento em gestão pública.

### 2.3.1 NOÇÕES GERAIS DO GESPÚBLICA

O Modelo de Excelência em Gestão Pública do GESPÚBLICA é a representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. É constituído por oito elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão (BRASIL, 2009).

Esse Modelo é composto por oito critérios que se inter-relacionam, produzindo a sinergia necessária para planejar, organizar, decidir, executar e controlar os resultados obtidos frente aos planejados que juntos compõem um sistema de gestão para as organizações do setor público brasileiro. Os critérios que compõem o modelo são os seguintes: Liderança; Estratégias e Planos; Cidadãos; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos; e Resultados.

Lima (2007, p. 45) diz que:

Os Critérios de Excelência fazem parte de um modelo que propõe como sistemática avaliar a gestão, tomando como referência o estado da arte em gestão, em geral desenvolvido a partir dos prêmios nacionais da gestão. A ideia é a de que, para melhorar a eficiência e a eficácia das organizações em geral, precisamos ter uma visão e uma abordagem sistêmica da gestão, além de ter empresas que, tratando de todos os *stakeholders*, sejam socialmente responsáveis.

A figura a seguir, representa graficamente o Modelo, destacando a relação entre suas partes:

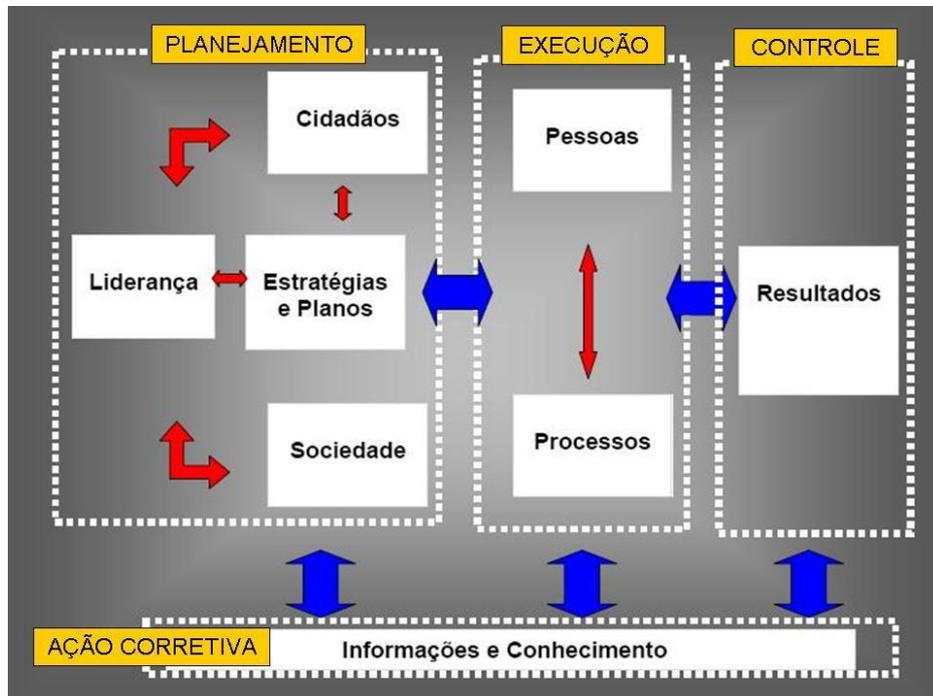


Figura 01 – Representação do Modelo de Excelência em Gestão Pública  
Fonte: GESPÚBLICA (2010)

O quadro abaixo apresenta os critérios de avaliação, definições e itens correspondentes a cada um deles:

Quadro 03: Critérios de excelência com seus respectivos conceitos

<b>1. LIDERANÇA</b>	
Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Governança pública e governabilidade</li> <li>1.2 Sistema de liderança</li> <li>1.3 Análise de desempenho da organização</li> </ul>
<b>2. ESTRATÉGIAS E PLANOS</b>	
Este critério examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos e acompanha a sua implementação, visando o atendimento de sua missão e a satisfação das partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Formulação das estratégias</li> <li>2.2 Implementação das estratégias</li> </ul>

<b>3. CIDADÃOS</b>	
Este critério examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os cidadãos usuários dos seus serviços e produtos, conhece suas necessidades e avalia a sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Aborda também como ocorre a divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com seus cidadãos-usuários, medindo a sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria.	3.1 Imagem e conhecimento Mútuo 3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários
<b>4. SOCIEDADE</b>	
Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela Sociedade e o comportamento ético.	4.1. Atuação socioambiental 4.2 Ética e controle social 4.3 Políticas públicas
<b>5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO</b>	
Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.	5.1 Informações da organização 5.2 Informações comparativas 5.3 Gestão do conhecimento
<b>6. PESSOAS</b>	
Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e ao desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.	6.1 Sistemas de trabalho 6.2 Capacitação e desenvolvimento 6.3 Qualidade de vida
<b>7. PROCESSOS</b>	
Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimento. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.	7.1 Processos finalísticos e processos de apoio 7.2 Processos de suprimento 7.3 Processos orçamentários e Financeiros
<b>8. RESULTADOS</b>	
Este critério examina os resultados da organização, abrangendo os orçamentário-financeiros, os relativos aos cidadãos-usuários, à sociedade, às pessoas, aos processos finalísticos e processos de apoio, assim como aos relativos ao suprimento. A avaliação dos resultados inclui a análise da tendência e do nível atual de desempenho, pela verificação do atendimento dos níveis de expectativa das partes interessadas e pela comparação com o desempenho de outras organizações.	8.1 Resultados relativos aos cidadãos-usuários 8.2 Resultados relativos à sociedade 8.3 Resultados orçamentários e financeiros 8.4 Resultados relativos às pessoas 8.5. Resultados relativos aos processos de suprimento 8.6. Resultados dos processos finalísticos e dos processos de apoio

### 2.3.2 FUNDAMENTOS DO GESPÚBLICA

Os fundamentos da gestão pública de excelência são valores essenciais que caracterizam e definem a gestão pública como gestão de excelência. Eles são valores que precisam ser paulatinamente internalizados até se tornarem definidores da gestão de uma organização pública.

Como o Modelo de Excelência em Gestão Pública foi concebido a partir da premissa de que é preciso ser excelente sem deixar de ser público, então ele deve estar alicerçado em fundamentos próprios da natureza pública das organizações e em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea. Juntos, esses fundamentos definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública (BRASIL, 2009).

A gestão pública para atingir a excelência tem que ser legal, impessoal, moral, pública e eficiente, segundo preceitua a Constituição Federal no seu artigo 37 - Dos Princípios Constitucionais da Administração Pública, conforme quadro a seguir:

Quadro 04: Princípios Constitucionais da Administração Pública

<b>LEGALIDADE</b>
Estrita obediência à lei; nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.
<b>IMPESSOALIDADE</b>
Não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser agregados a todos os usuários indistintamente. Em se tratando de organização pública, todos os seus usuários são preferenciais, são pessoas muito importantes.
<b>MORALIDADE</b>
Pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.
<b>PUBLICIDADE</b>
Ser transparente, dar publicidade aos fatos e dados. Essa é uma forma eficaz de indução do controle social.
<b>EFICIÊNCIA</b>
Fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto.

Fonte: GESPÚBLICA, BRASIL (2009).

Os treze fundamentos apresentados no quadro abaixo, orientados por esses princípios constitucionais, integram a base de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública:

Quadro 05: Fundamentos de excelência com seus respectivos conceitos

<b>1. PENSAMENTO SISTÊMICO</b>
Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco na sociedade.
<b>2. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL</b>
O aprendizado organizacional implica na busca contínua de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.
<b>3. CULTURA DA INOVAÇÃO</b>
Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização.
<b>4. LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS</b>
A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados institucionais e deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção do interesse público. É exercida pela alta administração, entendida como o mais alto nível gerencial e assessoria daquela organização.
<b>5. GESTÃO BASEADA EM PROCESSOS E INFORMAÇÕES</b>
Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis.
<b>6. VISÃO DE FUTURO</b>
A visão de futuro indica o rumo de uma organização e a constância de propósitos a mantém nesse rumo. Ela está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. Inclui, também, a compreensão dos fatores externos com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade.
<b>7. GERAÇÃO DE VALOR</b>
Alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
<b>8. COMPROMETIMENTO DAS PESSOAS</b>
Estabelecer relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, oportunidade para desenvolver competências e empreender, com incentivo e reconhecimento.
<b>9. FOCO NO CIDADÃO E NA SOCIEDADE</b>
Direcionamento das ações públicas para atender as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos e como beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas.
<b>10. DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS</b>
Desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares, para desenvolver sinergias.
<b>11. RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>
Atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, ancorando no princípio da igualdade de direitos e da dignidade humana, de tal maneira que a sociedade possa preencher suas necessidades e expressar o seu maior potencial no presente e ao mesmo tempo tendo também como um dos princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais, potencializando a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades.
<b>12. CONTROLE SOCIAL</b>
Atuação que se define pela participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e programas públicos.
<b>13. GESTÃO PARTICIPATIVA</b>
Este estilo de gestão determina uma atitude gerencial de liderança que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

Fonte: GESPÚBLICA, BRASIL (2009).

Na prática, planejar, pensar e aprender estrategicamente, obtendo resultados de alto desempenho e sustentáveis, fazem parte desta visão já que se dá por meio da formulação de estratégias sistematicamente monitoradas para se readequar e redirecionar quando necessário de forma alinhada aos valores centrais da organização.

### 2.3.3 FERRAMENTAS DA GESTÃO PÚBLICA

A estratégia do Programa Nacional da Gestão Pública para cumprimento da sua missão contém um conjunto de orientações para a melhoria da gestão pública em nosso País. Em especial, foi criado um fórum nacional permanente de discussão do tema, foi lançado o Portal Nacional da Gestão Pública ([www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br)) e os processos de trabalho que sustentam o GESPÚBLICA passaram a ser a articulação, o fomento e a mobilização de redes de gestão, com geração de conhecimento em gestão pública.

O GESPÚBLICA utilizou-se nos últimos anos de uma estratégia de sucesso alicerçada no trabalho voluntário de representantes de organizações públicas, desenvolvendo e divulgando conceitos e soluções para gestão, implantando e mobilizando núcleos regionais e setoriais nas unidades da federação e realizando avaliações do nível de gestão das organizações, seja por meio de auto-avaliações, seja nos ciclos anuais de Prêmio Nacional da Gestão Pública.

As ferramentas oferecidas pelo GESPÚBLICA atuam em cinco frentes, que podem ser encontradas para download em seu site no link - Ferramentas de Gestão (<https://gespublica.gov.br>):

Quadro 06: Ferramentas de Gestão

#### **1. AVALIAÇÃO CONTINUADA DA GESTÃO PÚBLICA**

Planilhas eletrônicas que podem ser preenchidas pela própria organização para verificar o grau de aderência de suas práticas gerenciais ao Modelo de Excelência em Gestão Pública. Esta auto-avaliação permite identificar os Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria da gestão. E as organizações que, conforme a avaliação, demonstrarem um sistema de gestão maduro, poderão se candidatar ao Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF, que reconhece publicamente e premia as organizações que espelham o estado da arte em gestão. Assim, é uma estratégia de melhoria e aprendizagem baseada na avaliação e melhoria do sistema de gestão.

#### **2. CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO**

É um documento elaborado por uma organização pública para informar aos cidadãos como acessar e obter um ou mais serviços prestados por ela. Divulgando a Carta de Serviços a organização estará fortalecendo e legitimando a sua imagem perante a sociedade.

### **3. INSTRUMENTO PADRÃO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO – IPPS**

É uma metodologia de pesquisa de opinião padronizada que investiga o nível de satisfação dos usuários de um serviço público, e foi desenvolvida para se adequar a qualquer organização pública prestadora de serviço direto ao cidadão. A avaliação da satisfação visa garantir a participação efetiva do cidadão na avaliação do desempenho da organização, permitindo identificar as lacunas entre o que os cidadãos-usuários esperam e o nível dos serviços que realmente recebem.

### **4. GUIA DE SIMPLIFICAÇÃO (DESBUROCRATIZAÇÃO)**

É a ação que visa simplificar processos e normas. Foi desenvolvida para eliminar exigências desnecessárias contidas em: leis, decretos, portarias, atos normativos e outros que interferem negativamente nas relações de direitos e obrigações entre Estado e cidadão; rotinas ou atividades, que geram fluxos desconexos na tramitação de documentos que não agregam valor ao serviço prestado pelo Estado.

### **5. GUIA DE PROCESSOS**

Utilizado para orientar a modelagem, melhoria e gerenciamento dos processos com foco em resultados. Favorece a reflexão sobre os insumos e produtos, fornecedores e clientes dos processos, bem como sobre os recursos necessários. É disponibilizada uma série de vídeos que apresentam o passo-a-passo sobre a gestão de processos.

Fonte: GESPÚBLICA, BRASIL (2009)

#### **2.3.4 INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DO GESPÚBLICA**

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP) reúne um conjunto de orientações e de parâmetros para avaliar e melhorar a gestão, e tem por referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) e os conceitos e fundamentos preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA.

Conforme Brasil (2008), avaliar a gestão de uma organização significa verificar o grau de alinhamento de seu sistema de gestão com os critérios do MEGP recomendado pelo GESPÚBLICA, para identificar seus pontos fortes e as oportunidades de melhoria, que expressam os aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao mencionado modelo de excelência e que, por isso mesmo, devem ser objeto de aperfeiçoamento.

Este Instrumento para Avaliação da Gestão Pública 250 e 500 Pontos é uma versão simplificada do IAGP 1000 Pontos, elaborado com o propósito de estimular e apoiar as organizações públicas brasileiras a aderirem ao sistema de avaliação continuada da gestão proposto pelo GESPÚBLICA.

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP) 250 e 500 Pontos, bem como sua utilização contínua e sucessiva propicia a criação de uma cultura organizacional com

característica mais proativa, onde a avaliação passa a ser vista como ferramenta auxiliar do processo de tomada de decisões, em benefício de todas as partes interessadas.

Permite ainda uma visualização sistêmica da organização, tornando-a mais predisposta à mudança, à inovação e à consolidação gradativa da eficiência, eficácia e efetividade da gestão, com reflexos positivos na qualidade de vida dos cidadãos-usuários e da sociedade.

Avaliar a gestão de uma organização pública significa, portanto, verificar o grau de aderência das suas práticas de gestão em relação ao referencial de excelência preconizado pelo GESPÚBLICA.

O processo de avaliação é complementado pelo planejamento da melhoria, formulado a partir das oportunidades de melhorias, identificadas na avaliação, podem ser transformadas em metas a serem atingidas em determinado período e formalizadas em um plano de melhorias da gestão.

Quando realizada de forma sistemática, a avaliação da gestão funciona como uma oportunidade de aprendizado sobre a própria organização e também como instrumento de internalização dos princípios e práticas da gestão pública de excelência.

O GESPÚBLICA desdobrou o Modelo de Excelência em Gestão Pública em três instrumentos de avaliação, com a finalidade de facilitar o processo de avaliação continuada da gestão. “Os três instrumentos sugerem um caminho progressivo do processo de autoavaliação, conforme mostra a figura abaixo sobre os instrumentos para a avaliação da gestão pública.” (BRASIL, 2008, p. 09)



Figura 2: Instrumentos para a avaliação da Gestão Pública  
Fonte: (BRASIL, 2008).

Os três instrumentos contêm o mesmo conjunto de conceitos e parâmetros de avaliação da gestão, variando apenas o nível de exigência de cada um. O Instrumento de Avaliação da Gestão Pública utiliza uma escala de pontuação de 0 a 1000 pontos, sendo que 1000 pontos equivalem à plena aplicação dos princípios, fundamentos e conceitos de excelência em gestão pública. Os Instrumentos para Avaliação da Gestão Pública de 250 e 500 Pontos utilizam uma escala de pontuação de 0 a 250 pontos e de 0 a 500 pontos respectivamente. A finalidade desses instrumentos é facilitar o início do processo de avaliação da gestão pelas organizações públicas.

De acordo com o GESPÚBLICA, na constituição do Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, cada parte do Modelo de Excelência em Gestão Pública foi desdobrada em critérios de avaliação. As alíneas de cada critério de avaliação não são prescritivas em termos de métodos, técnicas e ferramentas. Cabe a cada organização definir em seu Plano de Melhoria da Gestão (PMG) o que fazer para responder às oportunidades de melhorias identificadas durante a avaliação. Entretanto, os critérios de avaliação estabelecem o que se espera de uma gestão pública de qualidade. Os princípios e características de uma gestão de qualidade constituem a base do processo de avaliação e devem ser evidenciados pelas práticas de gestão da organização e pelos resultados decorrentes dessas práticas (BRASIL, 2008).

Assim, o sistema de pontuação adotado pelo Modelo de Excelência em Gestão Pública é o mesmo utilizado pela Rede Nacional de Prêmios e preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade. O sistema de pontuação visa determinar o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões de Processos Gerenciais e Resultados Organizacionais. Já os Critérios de Excelência são compostos por itens de avaliação com distribuição de pontos que pode variar de 250, 500 ou 1000 pontos na soma total de todos os itens, conforme quadro a seguir:

Quadro 07: Critérios e itens de avaliação com pontuações máximas

<b>Critérios e Itens de Avaliação</b>		<b>Pontos</b>
1	1 <u>Liderança</u> 1.1 Governança pública e governabilidade 1.2 Sistema de liderança 1.3 Análise de desempenho da organização	110 40 40 30
2	2 <u>Estratégias e Planos</u> 2.1 Formulação das estratégias 2.2 Implementação das estratégias	60 30 30
3	3 <u>Cidadãos</u> 3.1 Imagem e conhecimento mútuo 3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários	60 30 30
4	4 <u>Sociedade</u> 4.1 Atuação socioambiental 4.2 Ética e controle social 4.3 Políticas públicas	60 20 20 20
5	5 <u>Informações e Conhecimento</u> 5.1 Gestão das informações da organização 5.2 Gestão das informações comparativas 5.3 Gestão do conhecimento	60 20 20 20
6	6 <u>Pessoas</u> 6.1 Sistemas de trabalho 6.2 Capacitação e desenvolvimento 6.3 Qualidade de vida	90 30 30 30
7	7 <u>Processos</u> 7.1 Processos finalísticos e processos de apoio 7.2 Processos de suprimento 7.3 Processos orçamentários e financeiros	110 50 30 30
8	8 <u>Resultados</u> 8.1 Resultados relativos aos cidadãos-usuários 8.2 Resultados relativos à sociedade 8.3 Resultados orçamentários e financeiros 8.4 Resultados relativos às pessoas 8.5 Resultados relativos ao suprimento 8.6 Resultados dos processos finalísticos e dos processos de apoio	450 100 100 60 60 30 100
<b>Total de Pontos</b>		<b>1000</b>

Fonte: Brasil (2009)

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 TIPOS DE PESQUISA

A presente pesquisa caracterizou-se por um estudo de caso de caráter descritivo-exploratória, pois analisa os atributos do ambiente de trabalho que interferem no clima organizacional no Fórum Desembargador Joaquim S. Madruga (Comarca de Sapé). Também se configurou como um estudo predominantemente quantitativo, pelo fato de analisar o número de respostas relativas aos fatores ambientais que afetam as pessoas no local de trabalho; mas também possui um aspecto qualitativo, por considerar a opinião dos servidores em relação às características de alguns desses fatores.

Conforme aponta Gil (2007, p. 60), as pesquisas do ponto de vista de seus objetivos podem ser pesquisa exploratória e descritiva:

- **Pesquisa Exploratória:** tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno. Segundo o autor, esse tipo de pesquisa, aparentemente simples, explora a realidade buscando maior conhecimento, para depois planejar uma pesquisa descritiva. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.
- **Pesquisa Descritiva:** visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.

Já de acordo com Richardson *et al.* (2007, p. 26), as pesquisas podem ser classificadas, quanto ao método e à forma de abordar o problema, como a saber:

- **Pesquisa quantitativa:** a pesquisa quantitativa é aquela que se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, e que tem como finalidade medir relações entre as variáveis. Preocupa-se, portanto, com representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Procura medir e quantificar os resultados da investigação, elaborando-os em dados estatísticos. É apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos.
- **Pesquisa qualitativa:** pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade.

### 3.2 IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS

O clima organizacional depende das condições econômicas da organização, da estrutura e da cultura organizacionais, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha, do preparo e treinamento da equipe, etc. Tais fatores determinantes do clima organizacional (variáveis de entrada do sistema) influenciam a motivação das pessoas, provocando diferentes níveis de satisfação, de produtividade e de estímulos (variáveis dependentes), que produzem o resultado final, em termos de eficiência (CHIAVENATO, 2011, p. 230).

Assim, a variável se refere aos assuntos da pesquisa. São os diferentes aspectos da organização que podem causar satisfação aos colaboradores. A pesquisa identifica seu impacto sobre os colaboradores e como eles percebem e reagem a cada uma delas. É o cenário de variação de cada tipo de dado a ser pesquisado. Neste estudo, as variáveis dependentes constituem o clima organizacional da organização. As variáveis de entrada influenciam as variáveis dependentes e estas conduzem a resultados. O certo é que as variáveis de entrada dependem de condições organizacionais, bem como do gestor.

No trabalho em questão, as variáveis abordadas na pesquisa foram divididas em oito categorias: 1) Perfil, composta por 04 perguntas; 2) Institucional, composta por 10 perguntas; 3) Unidade de trabalho, composta por 06 perguntas; 4) Relacionamento interpessoal, composta por 02 perguntas; 5) Comunicação, composta por 05 perguntas; 6) Motivação, composta por 02 perguntas; 7) Liderança, composta por 08 perguntas e 8) Condições de trabalho, composta por 02 perguntas, com uma delas subdividida em 06 itens (de a a f). Por último, a pesquisa também foi composta por 01 pergunta aberta, solicitando sugestões de melhorias.

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Conforme Kuark et al. (2010, p. 60), “universo ou população é todos os indivíduos do campo de interesse da pesquisa, ou seja, o fenômeno observado. Sobre ela se pretende tirar conclusões.”

O universo de pesquisa utilizado foi o Fórum Desembargador Joaquim S. Madruga (Comarca de Sapé), composto por 41 servidores.

Segundo Kuark et al. (2010, p. 61), “amostra é a parte da população que é tomada como objeto de investigação da pesquisa. É o subconjunto da população.”

A amostra escolhida foi os servidores dos cargos efetivos de Analista (04) e Técnico (14) Judiciários, lotados na Central de Distribuição e de Mandados, bem como nas três Varas Mistas do Fórum. O Total de questionários respondidos foram 16, o que representa 39,02% do número total de servidores da Comarca de Sapé.

### 3.4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Fórum Desembargador Joaquim S. Madruga (Comarca de Sapé), pertencente a 2ª Entrância do Tribunal de Justiça da Paraíba, situado à Rua Padre Zeferino Maria, s/n - Centro, Sapé/PB, tem atualmente 8.985 processos ativos (em média 2.995 para cada Vara) e 41 servidores no seu quadro de pessoal, distribuídos da seguinte forma: 03 juízas (01 Juíza Diretora do Fórum/Titular da 2ª Vara Mista, 01 Juíza Auxiliar da 3ª Vara Mista e 01 Juíza Substituta responsável pela 1ª e pela 3ª Vara Mista, desde o dia 31/03/2014 até data não definida); 04 Analistas Judiciários (01 Analista Judiciário/Assessor do Juízo de 1º Grau da 2ª Vara Mista, 01 Analista Judiciário/Chefe da Central de Distribuição e 02 Analistas Judiciários/Chefes dos Cartórios da 1ª e da 3ª Vara Mista); 14 Técnicos Judiciários (01 Técnico Judiciário/ Assessor do Juízo de 1º Grau da 3ª Vara Mista, 01 Técnico Judiciário/Chefe da Central de Mandados, 01 Técnico Judiciário/Chefe do Cartório da 2ª Vara Mista, 04 Técnicos Judiciários na 1ª Vara Mista, 03 Técnicos Judiciários na 2ª Vara Mista e 04 Técnicos Judiciários na 3ª Vara Mista); 11 Oficiais de Justiça e 10 servidores requisitados de outros órgãos à disposição do Tribunal de Justiça da Paraíba (08 da Prefeitura de Sapé, 01 da Prefeitura de Sobrado e 01 da Secretaria de Saúde do Estado da Paraíba), sendo 01 no cargo de Gerente, 01 na 2ª Vara Mista e os outros nos serviços de Segurança e Gerais.

### 3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de um questionário. Conforme Kuark et al. (2010, p. 58), “o questionário, numa pesquisa, é um instrumento ou programa de coleta de dados. A confecção é feita pelo pesquisador; o preenchimento é realizado pelo informante. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta para que o interrogado compreenda com clareza o que está sendo perguntado.”

Na pesquisa o questionário é composto por quarenta questões, sendo trinta e nove objetivas e uma subjetiva, divididas em oito categorias: perfil, institucional, unidade de

trabalho, relacionamento interpessoal, comunicação, motivação, liderança e condições de trabalho.

O questionário (no apêndice) foi aplicado aos servidores da Central de Distribuição e de Mandados, 1ª, 2ª e 3ª Vara Mista do Fórum Desembargador Joaquim S. Madruga (Comarca de Sapé) no período de 28 a 30 de abril de 2014, no horário de 11h30 as 12h00, no próprio Fórum Desembargador Joaquim S. Madruga (Comarca de Sapé).

### 3. 6 TRATAMENTO DOS DADOS

A abordagem foi tanto quantitativa, já que na primeira fase de análise dos dados, utilizar-se-á o método quantitativo, onde se articulam técnicas estatísticas com variáveis e porcentagem, seguidas de categorização dos dados, quanto qualitativa, pois na segunda fase, será usada a metodologia qualitativa, quando forem tratados os dados da pergunta aberta, da observação do participante ou achados importantes durante a pesquisa; bem como com base nos levantamentos de dados na Diretoria de Gestão de Pessoas (DIGEP).

Conforme Luz (2007, p. 56), “parametrização é uma etapa preliminar à tabulação da pesquisa e exige um detalhado trabalho de planejamento, necessário a sua utilização em todas as respostas do instrumento de pesquisa.”

A parametrização foi realizada com as seguintes opções:

Quadro 08: Parametrização das respostas

<b>Opção de Resposta</b>	<b>Parâmetro</b>
Sempre, quase sempre, ótimas, adequadas, melhor do que antes, igual, o necessário e maior que o necessário.	Satisfeito
Nunca, poucas vezes, péssimas, ruins, pior do que antes e menor do que o necessário.	Insatisfeito

Fonte: Luz (2007)

Ainda de acordo com Luz (2007, p. 29), “tabulação consiste no processamento manual ou eletrônico dos dados coletados, com propósito de calcular o percentual dos colaboradores satisfeitos em relação aos diferentes assuntos abordados.”

A tabulação do estudo foi do tipo por categoria (variável) e geral e executada com o propósito de calcular o percentual dos servidores satisfeitos em relação às diferentes

categorias pesquisadas. Os dados foram tabulados em microcomputador através da utilização do programa Excel da Microsoft, que auxiliaram na elaboração de tabelas, cálculos e gráficos.

Na média total do número de servidores satisfeitos/insatisfeitos por categoria e média geral, os valores com números não-inteiros foi utilizada a técnica padrão de arredondamento.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A parametrização e a tabulação dos resultados obtidos através da aplicação da pesquisa de clima organizacional foram realizadas com as seguintes opções de resposta: “sempre, quase sempre, ótimas, adequadas, melhor do que antes, igual, o necessário e maior que o necessário” deve ser tabulado como manifestação de satisfação por parte do respondente, assim como as opções de resposta: “raramente, nunca, ruins, péssimas, pior do que antes e menor do que o necessário” deve ser tabulado como manifestação de insatisfação.

Na tabela resultados por categoria e geral da tabulação das variáveis, bem como nos gráficos a seguir, é possível visualizar como está o clima organizacional no Fórum Desembargador Joaquim S. Madruga (Comarca de Sapé), de acordo com os modelos teóricos adotados nesse estudo. Na referida tabela, a análise é feita com base no modelo proposto por Luz (2007) sobre a aplicação da pesquisa de clima organizacional.

A pergunta aberta em que houve manifestação discursiva, as opiniões (sugestões de melhorias), bem como a tabela detalhada com os resultados das respostas dos questionários aplicados nos servidores, encontram-se disponíveis no apêndice.

Conforme observamos na tabela a seguir pode se averiguar o nível de satisfação/insatisfação dos servidores em relação às variáveis (Categorias) utilizadas na pesquisa de clima organizacional, com o intuito de informar a organização para analisar melhor os problemas que afetam a qualidade do seu ambiente de trabalho e, conseqüentemente tomar melhores decisões sobre intervenções no clima organizacional, fornecendo meios necessários para a melhor elaboração de políticas e estratégias para a gestão de pessoas. Nesse contexto, alguns resultados obtidos são bastante interessantes e ilustrativos, com alguns itens que se destacam pelo alto índice de satisfação, bem como outros itens pelo baixo índice de satisfação, os quais falaremos mais adiante com a análise dos resultados de satisfação (servidores satisfeitos/insatisfeitos).

## Consolidação da Pesquisa de Clima Organizacional - Total de questionários respondidos: 16

<b>Categoria</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Nº de Satisfeitos</b>	<b>% de Satisfeitos</b>	<b>Nº de Insatisfeitos</b>	<b>% de Insatisfeitos</b>
<b>Institucional</b>	5	11	68,75	5	31,25
	6	15	93,75	1	6,25
	7	10	62,50	6	37,50
	8	12	75,00	4	25,00
	9	9	56,25	7	43,75
	10	13	81,25	3	18,75
	11	6	37,50	10	62,50
	12	3	18,75	13	81,25
	13	8	50,00	8	50,00
	14	14	87,50	2	12,50
<b>Média por categoria</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>63,13</b>	<b>6</b>	<b>36,88</b>
<b>Unidade</b>	15	11	68,75	5	31,25
	16	11	68,75	5	31,25
	17	7	43,75	9	56,25
	18	5	31,25	11	68,75
	19	14	87,50	2	12,50
	20	3	18,75	13	81,25
<b>Média por categoria</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>53,13</b>	<b>7</b>	<b>46,88</b>
<b>Relacionamento Interpessoal</b>	21	13	81,25	3	18,75
	22	14	87,50	2	12,50
<b>Média por categoria</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>84,38</b>	<b>2</b>	<b>15,63</b>
<b>Comunicação</b>	24	8	50,00	8	50,00
	25	6	37,50	10	62,50
	26	7	43,75	9	56,25
	27	8	50,00	8	50,00
<b>Média por categoria</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>45,31</b>	<b>9</b>	<b>54,69</b>
<b>Motivação</b>	28	15	93,75	1	6,25
	29	13	81,25	3	18,75
<b>Média por categoria</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>87,50</b>	<b>2</b>	<b>12,50</b>
<b>Liderança</b>	30	15	93,75	1	6,25
	31	15	93,75	1	6,25
	32	16	100,00	0	0,00
	33	12	75,00	4	25,00
	34	14	87,50	2	12,50
	35	6	37,50	10	62,50
	36	8	50,00	8	50,00
	37	11	68,75	5	31,25
	<b>Média por categoria</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>75,78</b>	<b>4</b>
<b>Condições de Trabalho</b>	38.a	12	75,00	4	25,00
	38.b	14	87,50	2	12,50
	38.c	14	87,50	2	12,50
	38.d	10	62,50	6	37,50
	38.e	10	62,50	6	37,50
	38.f	12	75,00	4	25,00
	39	11	68,75	5	31,25
<b>Média por categoria</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>74,11</b>	<b>4</b>	<b>25,89</b>
<b>Média Geral</b>	<b>39</b>	<b>11</b>	<b>69,05</b>	<b>5</b>	<b>30,95</b>

Tabela 01: Resultados por categoria e geral da tabulação das variáveis

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

De acordo com a tabela abaixo, analisaremos a categoria Perfil. Ela nos mostra o perfil dos servidores que participaram da pesquisa e que compõem o Fórum Desembargador Joaquim S. Madruga (Comarca de Sapé), quanto aos itens: vínculo funcional, idade, nível de escolaridade e tempo serviço no Tribunal de Justiça da Paraíba.

<b>Itens da categoria Perfil</b>	<b>Percentual</b>
<b>Vínculo Funcional</b>	
Servidor efetivo	87,50%
Servidor efetivo comissionado	12,50%
<b>Idade</b>	
23 anos ou menos	06,25%
De 24 a 30 anos	06,25%
De 31 a 40 anos	56,25%
De 41 a 50 anos	25,00%
De 51 a 60 anos	06,25%
<b>Nível de Escolaridade</b>	
Médio Completo	12,50%
Superior Incompleto	06,25%
Superior Completo	31,25%
Pós-Graduado	50,00%
<b>Tempo de serviço no TJPB</b>	
Mais de 1 até 3 anos	25,00%
Mais de 3 até 10 anos	37,50%
Mais de 10 até 15 anos	18,75%
Mais de 15 até 25 anos	06,25%
Mais de 25 anos	12,50%

Tabela 02: Categoria Perfil  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Com relação à categoria Perfil, quanto ao vínculo funcional dos participantes o gráfico nos mostra que, 100% dos servidores que responderam o questionário ingressaram no Tribunal de Justiça através de concurso público, sendo 87,50% dos servidores efetivos e 12,50% servidores efetivos comissionados.

Em relação à idade dos servidores observou-se no gráfico acima que 06,25% têm 23 anos ou menos; 06,26% têm entre 24 e 30 anos; 56,25% têm entre 31 e 40 anos; 25,00% têm

entre 41 e 50 anos e 6,25% têm entre 51 a 60 anos. Assim, a maioria dos servidores (87,50%) tem mais de 30 anos.

Quanto ao nível de escolaridade, o gráfico demonstra que 50% dos servidores são Pós-Graduados; 31,25% têm nível superior completo; 06,25% têm o superior incompleto e 12,50% têm o ensino médio completo. Em sua maioria (81,25%), os servidores têm no mínimo o nível de escolaridade superior, apesar de termos apenas 04 Analistas Judiciários (cargo com exigência de formação superior em Direito).

É importante atentar que quando o nível de escolaridade é maior do que o exigido pelo cargo ocupado, isso pode gerar um certo grau de insatisfação, já que o potencial de qualificação profissional do servidor não está sendo aproveitado em sua totalidade pelo Tribunal.

Já em relação ao tempo de serviço, o gráfico mostra que 25,00% têm mais de 1 ano até 3 anos; 37,50% dos servidores trabalham mais de 3 anos até 10 anos no Tribunal; 18,75% dos servidores têm mais de 10 anos até 15 anos; 06,25% tem mais de 15 anos até 25 anos e 12,50% têm mais de 25 anos de serviço. Podemos observar que 25,00% dos servidores ainda estão no estágio probatório enquanto 75,00% já adquiriram a estabilidade. Evidencia-se também que 37,50% dos servidores respondentes têm mais de 10 anos de serviço no Tribunal.

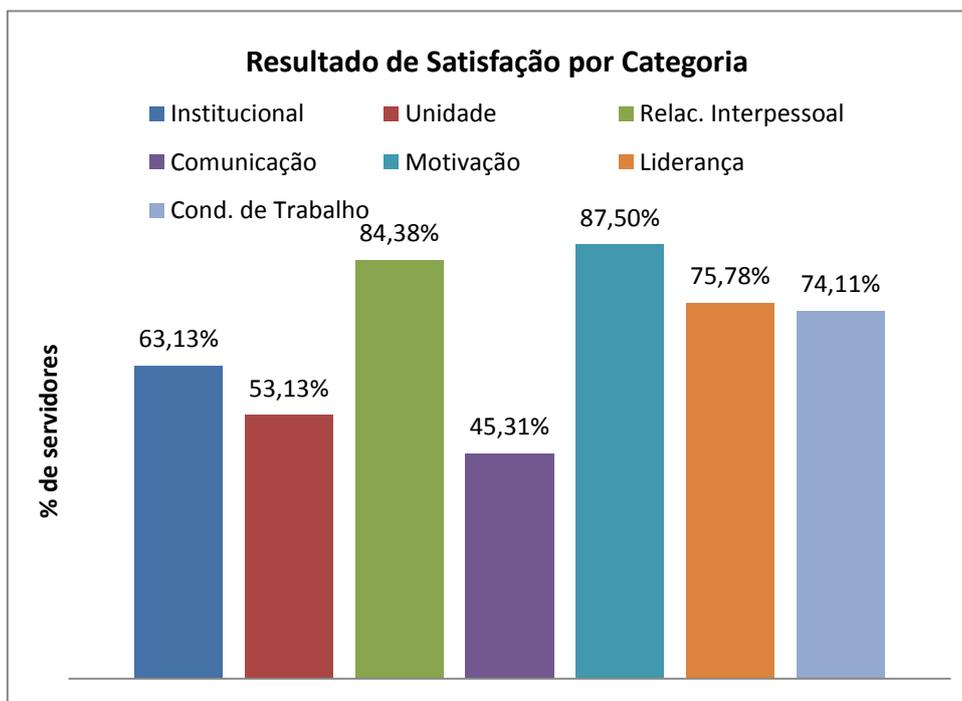


Gráfico 01: Resultado de Satisfação por Categoria

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Quanto ao resultado por categoria, conforme o gráfico, as variáveis que obtiveram os melhores níveis de aprovação por parte dos servidores foram: Motivação (87,50%); Relacionamento Interpessoal (84,38%). A variável que apresentou o resultado mais crítico de toda a pesquisa foi Comunicação (45,31%).

Na análise por categoria, pode se verificar que no resultado geral da categoria Institucional 58,13% dos servidores que participaram da pesquisa estão satisfeitos e 41,88% estão insatisfeitos.

Os percentuais de insatisfação referentes aos itens: recebimento de informação sobre a gestão estratégica; promoção de ações de saúde e qualidade de vida do servidor (maior índice de insatisfação coletado – 81,25%); assim como o compromisso visível no trabalho diário do Tribunal com a qualidade dos seus produtos, serviços e processos constituem situações críticas para a condução da organização, necessitando de ações imediatas para que não prejudiquem a qualidade do ambiente de trabalho, já que um bom clima organizacional é essencial para o aumento da melhoria da qualidade de vida das pessoas e, também para a excelência da própria organização.

Isso foi esclarecido por Luz (2007) quando ele disse que a cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão as organizações um modo particular de ser. Ela está para organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Ela apresenta um conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos que distingue uma organização das outras. “A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento do próprio colaborador”.

O Tribunal de Justiça deve ser símbolo visível da cultura que quer promover, afinal os servidores olham para aquilo que a alta gerência faz. Assim, cuidando de sua cultura dessa maneira e trabalhando realmente para mudá-la para melhor, o Tribunal poderá tornar um lugar satisfatório para se trabalhar. Se os líderes/dirigentes dizem: “nós nos importamos com as pessoas”, contudo se concentra só no controle de custos ninguém irá levar a sério suas declarações.

Segundo o resultado geral da categoria Unidade de trabalho, pode se constatar que 53,13% dos servidores que participaram da pesquisa estão satisfeitos e 46,88% estão insatisfeitos.

Os percentuais de insatisfação referentes aos itens: necessidade e número de servidores da Unidade de trabalho do servidor; volume de trabalho atribuído ao servidor

permitir que as tarefas sejam concluídas no horário normal do expediente e valorização da melhoria das rotinas de trabalho também constituem pontos indicativos de melhorias, restando ao Tribunal de Justiça intervir sobre elas, principalmente com algumas ações: descrição de cargos e responsabilidades; mapeamento das rotinas e responsabilidades, bem como padronização dos processos de trabalho (confecção de POP's) e redimensionamento do quadro de pessoal que atenda a todas as Unidades Judiciárias.

Conforme o resultado geral da categoria Relacionamento Interpessoal, pode se observar que 84,38% dos servidores que participaram da pesquisa estão satisfeitos e 15,63% estão insatisfeitos.

De acordo com o resultado geral da categoria Comunicação, pode se verificar que 54,69% dos servidores que participaram da pesquisa estão insatisfeitos e 45,31% estão satisfeitos.

Os percentuais de insatisfação referentes aos itens desta categoria foram maiores do que ou iguais a os percentuais de satisfação, sendo os itens adequação de canais de comunicação para os colaboradores fazerem sugestões e reclamações referentes à rotina de trabalho e os servidores se sentirem adequadamente informados sobre as decisões que afetam seu trabalho, assim como os canais de comunicação (intranet, e-mail institucional, redes sociais e Ouvidoria) do Tribunal possibilitem que uma Unidade tenha conhecimento dos trabalhos desenvolvidos por outra Unidade e sentimento de segurança na sua Unidade de trabalho para expor suas ideias requerendo total atenção dos líderes e gestores, pontos críticos de excelência da gestão do Tribunal de Justiça da Paraíba.

Isso foi esclarecido por Luz (2007) quando ele remete que a pesquisa de clima é uma das ferramentas que os colaboradores têm de manifestar suas inquietações em relação ao seu trabalho, assim como expor suas ideias, sugestões, críticas e promover mudanças dentro da organização. É a partir dela que a organização irá realizar melhorias e conseguirá atingir um alto grau de excelência.

De acordo com o resultado geral da categoria Motivação, pode se observar que 87,50% dos servidores que participaram da pesquisa estão satisfeitos e 12,50% estão insatisfeitos.

Nesse sentido, Luz (2007) também nos fala que investir na gestão do clima é uma estratégia que contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados. A pesquisa de clima organizacional deve ser considerada como uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho. Muitas organizações esquecem que a

satisfação dos seus clientes externos passa antes pela satisfação dos clientes internos. A *performance* de um profissional não depende só de ele saber fazer ou poder fazer, mas é fundamental querer fazer um bom trabalho. Por isso, é necessário “disposição para servir”.

Ainda segundo esse autor, a pesquisa de clima organizacional torna-se, então, indispensável como processo para avaliação da satisfação e bem estar dos funcionários quando a empresa tem por objetivo conquistar o prêmio nacional de qualidade total no gerenciamento da empresa, de seus produtos e serviços. Um dos critérios de avaliação para a certificação da empresa é satisfação e motivação dos colaboradores da empresa.

Conforme o resultado geral da categoria Liderança, pode se verificar que 75,78% dos servidores que participaram da pesquisa estão satisfeitos e 24,22% estão insatisfeitos.

Os percentuais de insatisfação referentes aos itens: oportunidade de dizer aos seus gestores o que pensam do Tribunal ou do seu trabalho e participação do servidor na definição das metas e dos objetivos relacionados ao seu trabalho constituem situações críticas para a liderança/gestão de pessoas, necessitando de ações dos seus gestores. Em relação à cordialidade, educação e respeito do seu gestor, 100% dos servidores responderam que estão satisfeitos (índice máximo de satisfação).

É importante pontuar que embora administrar o clima seja responsabilidade da área de Gestão de Pessoas, no tocante à organização, em cada setor, passa a ser responsabilidade de quem exerce o cargo de gestão, pois conhecer o grau de satisfação, as expectativas e necessidades da equipe de trabalho constitui um papel fundamental, um desafio gerencial, essencial para a melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade dos serviços prestados.

O clima organizacional é um importante conceito para um gestor, já que é através do estabelecimento de um clima organizacional adequado que o gerente pode estabelecer as condições motivadoras no ambiente de trabalho. A eficácia da organização pode ser aumentada criando-se um clima organizacional que satisfaça às necessidades dos membros da organização.

Por isso, o líder/gestor pode não ter muitas condições pessoais de intervir e de modificar a cultura organizacional da sua entidade. Entretanto, quase sempre tem plenas condições de alterar e melhorar o clima organizacional da sua Unidade ou da sua equipe de trabalho seja intervindo nos elementos que o compõem ou produzindo resultados na organização.

Já para o resultado geral da categoria Condições de Trabalho, pode se observar que 74,11% dos servidores que participaram da pesquisa estão satisfeitos e 25,89% estão

insatisfeitos. O Fórum Desembargador Joaquim S. Madruga (Comarca de Sapé) foi todo reformado com a obra concluída ano passado.

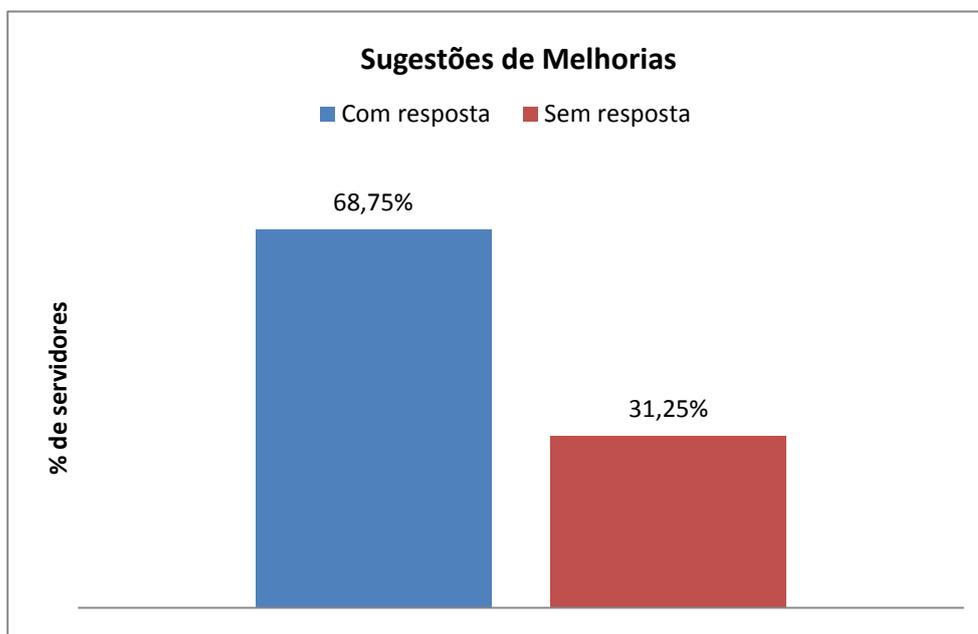


Gráfico 02: Respostas a Pergunta Aberta  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Conforme dados do gráfico acima, 11 (68,75%) dos 16 servidores que responderam o questionário deram sugestões de melhorias. 05 servidores (31,25%) não responderam a referida questão (40).

As sugestões dadas foram as seguintes: 54,54% dos servidores respondentes sugeriram valorização dos servidores (avaliação de desempenho e premiação, gratificação por produtividade, redução da jornada de trabalho para 06h/d); 45,45% sugeriram nomeação de servidores; 36,36% dos servidores sugeriram investimentos em infraestrutura (tecnologia – sistemas e velocidade da internet, instalações das Unidades judiciárias); 27,27% sugeriram mais políticas de capacitação e desenvolvimento para os servidores; 18,18% sugeriram investimento em padronização de rotinas de trabalho; 09,09% dos servidores sugeriram: tratamento igual para magistrados e servidores; mais respeito aos servidores e jurisdicionados; devolução dos servidores que ocupam cargos comissionados; devolução de servidores que ocupam cargos comissionados no 2º grau para o 1º grau; investir mais no 1º grau (material, segurança, tecnologia e servidor); aumentar a gratificação de função nas Comarcas do interior, de forma a estimular a permanência do servidor na mesma; realizar melhorias no ambiente de trabalho; dar poder aos chefes dos setores para resolver problemas junto ao Tribunal, não

apenas aos magistrados; assim como melhoria salarial dos seus servidores, dentro das possibilidades orçamentárias.

Para Santos (2000), as pesquisas de clima organizacional “tiram a temperatura” da organização e podem ser muito úteis para determinar as causas do baixo nível de satisfação do colaborador, decorrentes, entre outras, da falta de clareza dos objetivos organizacionais, descontentamento do modelo de gestão existente, comunicação ineficaz, falta de oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. Tais fatores levantados pela pesquisa de clima organizacional estão diretamente ligados à definição de cultura. As crenças e expectativas decorrentes da cultura produzem normas que influenciam o comportamento dos indivíduos e dos grupos na organização.

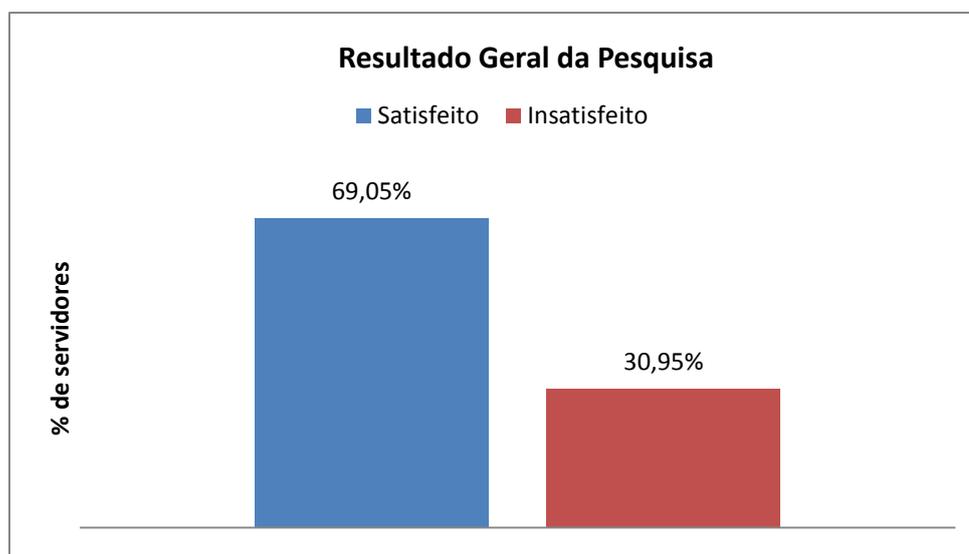


Gráfico 03: Resultado Geral da Pesquisa  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

No resultado geral da pesquisa, como podemos observar no gráfico acima, dos servidores do Fórum Desembargador Joaquim S. Madruga (Comarca de Sapé) que responderam ao questionário da Pesquisa de Clima Organizacional, 69,05% estão satisfeitos com seu clima organizacional (ambiente de trabalho) enquanto 30,95% dos servidores estão insatisfeitos.

Através da análise dos dados tabulados, demonstra-se que há a predominância de um bom clima organizacional no Fórum Desembargador Joaquim S. Madruga (Comarca de Sapé). No entanto, os fatores relativos aos critérios Comunicação, Unidade de Trabalho e

Institucional merecem uma maior atenção pelo fato de apresentarem um número expressivo de insatisfação por parte dos servidores, devendo ser considerados pelos líderes/dirigentes do Tribunal de Justiça da Paraíba durante o desempenho das pessoas no local de trabalho.

Conforme os autores citados na fundamentação teórica, pode se evidenciar que gerenciar o clima organizacional é uma ação estratégica, já que a satisfação, o bem-estar e a motivação dos servidores representam um imperativo para a excelência da gestão de pessoas e, conseqüentemente, para o sucesso do cumprimento da missão do Tribunal de Justiça.

Em Brasil (2009) no Modelo de Excelência em Gestão Pública – do GESPÚBLICA, o tema merece destaque. Por isso, o gerenciamento do clima organizacional foi incorporado como um dos componentes dos “critérios de excelência” do Prêmio Nacional de Qualidade.

Isto pode ser evidenciado quando Chiavenato (2010), diz que as organizações necessitam de colaboradores altamente motivados, focados na execução da estratégia e na capacidade de “entregar” produtos e serviços. Contudo, isso só se tornará possível se forem utilizados os recursos e instrumentos adequados, capazes de auxiliar na coleta de dados o qual comporão um diagnóstico correto da situação vivenciada pela organização, identificando os diferentes níveis de satisfação e comprometimento de seus colaboradores.

Uma vez que o clima é a percepção que os colaboradores têm da organização, para ser uma ferramenta efetiva a pesquisa de clima organizacional deve ser aplicada periodicamente, para que a organização possa visualizar as satisfações e insatisfações de seus colaboradores e criar ações corretivas para aqueles fatores que influenciam negativamente o clima organizacional.

A maioria das organizações privadas se preocupa em medir periodicamente o seu “clima”, pois sabe que, dependendo de como este se apresenta, o trabalho pode ficar prejudicado, as interações comprometidas e os resultados aquém das expectativas. A pesquisa de clima organizacional deve abordar alguns fatores como: entendimento da missão; crenças e valores; tomada de decisão; processos de trabalho; chefia e liderança; relações interpessoais; comunicação; motivação; condições de trabalho e salário e benefícios.

Nesse sentido, é preciso que os gestores do Tribunal tenham ouvidos interessados e olhos atentos para o comportamento das pessoas no trabalho. Isso só será possível quando estiverem convencidos e sensibilizados, da importância das pessoas e do seu clima organizacional, e de que só é excelente a organização que estende excelência a qualidade de vida de seus servidores, tornando o Tribunal um bom lugar para se trabalhar. Por isso, é

importante que pesquisem mais, que valorizem os instrumentos de avaliação de satisfação das pessoas no trabalho.

Assim, nem é preciso dizer que o acompanhamento e gerenciamento do clima organizacional são parte indissociável do Planejamento Estratégico Organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido foi de suma importância tanto para o Tribunal de Justiça da Paraíba quanto para o cidadão, assim como para toda a sociedade, principalmente, considerando o papel de destaque do Poder Judiciário na visão do usuário e a missão que lhe cabe no tocante à resolução de litígios, conflitos da sociedade, pois é preciso estar atento à dinâmica do ambiente de trabalho dentro das Unidades Judiciárias e Administrativas que compõe o Tribunal, a fim de buscar cada vez mais a excelência na gestão de pessoas e, conseqüentemente, no atendimento aos usuários, assim como na prestação de serviços jurisdicional. Existem alguns instrumentos, como a pesquisa de clima organizacional, que podem e devem ser aplicados pela Administração/Gestão de Pessoas, já que o servidor satisfeito e motivado tem muito mais a oferecer para o alcance de sua missão.

Nesse sentido, torna-se cada vez mais importante a área de gestão de pessoas mensurar suas ações através de procedimentos que possam respaldar sua atuação dentro de uma organização, já que esta atuação deve está alinhada à execução do Planejamento Estratégico vigente. Existem algumas ferramentas que podem ajudar esta área na realização deste objetivo. A pesquisa de clima é uma delas. Sabemos que a pesquisa de clima é uma forma de mapear o ambiente interno da organização para assim atacar efetivamente os principais pontos críticos (“gargalos”), através de planos de ação, melhorando o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, seu desempenho.

No presente estudo constatamos que o Fórum Desembargador Joaquim S. Madruga (Comarca de Sapé) teve no resultado geral um satisfatório clima organizacional para mais de 69% dos seus servidores, embora alguns aspectos mereçam maior atenção pelos seus dirigentes, como a categoria Comunicação a qual o número de servidores insatisfeitos supera o de satisfeitos.

Por isso, é possível afirmar que o presente estudo alcançou todos os seus objetivos já que os resultados obtidos contribuiriam para análise do clima organizacional sob o enfoque da excelência em gestão de pessoas do Tribunal de Justiça da Paraíba, mensurando a satisfação das pessoas e sugerindo ações para garantir o bem-estar, a motivação e a satisfação dos servidores do Tribunal, através da aplicação do instrumento pesquisa de clima organizacional no Fórum Desembargador Joaquim S. Madruga (Comarca de Sapé). A referida pesquisa,

apesar de não ter ainda efetivamente previsão para ser aplicada no Tribunal, é um objetivo estratégico da área de gestão de pessoas, como forma de promover ambiente de trabalho desafiador, motivador e de valorização dos magistrados e servidores. Além da identificação dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, é importante ressaltar ainda que o Tribunal precisa tratá-los, definindo Planos de ação e pô-los em prática junto com seus gestores, ou seja, precisa analisá-los e ter uma ideia clara da escala de importância dos mesmos, para, à luz do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça da Paraíba, decidir como levá-los em conta na concepção de suas práticas de gestão, de modo a melhorar a qualidade de vida dos seus membros.

## 5.1 SUGESTÕES

A principal sugestão é dar continuidade ao estudo realizado, através de aplicação da pesquisa de clima organizacional em todos os membros do Poder Judiciário da Paraíba, para identificação dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, e depois definir Planos de Ação. É importante ressaltar que essa é a etapa mais importante. A pesquisa de clima em si não é um fim, mas sim um meio para a organização identificar oportunidades de melhorias contínuas no seu ambiente de trabalho. Portanto uma vez identificadas algumas causas que estejam prejudicando a qualidade do ambiente de trabalho, resta ao Tribunal de Justiça intervir sobre elas, decidindo como levá-los em conta na concepção de suas práticas de gestão, de modo a melhorar a qualidade de vida dos seus membros.

É fundamental realizar anualmente a análise do clima organizacional para verificar se os pontos críticos (“gargalos”) apontados no ano anterior foram sanados e identificar os próximos desafios, ou seja, traçar um comparativo das pesquisas realizadas anteriormente para verificar se houveram realizações de melhorias, quais eram as solicitações feitas pelos servidores na época e que ainda permaneciam com a atual pesquisa. Enfim, verificar se as “problemáticas” apresentadas foram resolvidas e se as ideias e sugestões deixadas foram utilizadas pelo Tribunal de alguma forma.

Outro instrumento que poderá ser utilizado pelo Tribunal de Justiça da Paraíba é o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) do GESPÚBLICA, através da aplicação de Instrumento de Avaliação da sua Gestão, inicialmente na modalidade 250 pontos, o qual inclui um critério especificamente voltado para as pessoas, em coerência com a importância

que esta parte interessada representa para a gestão de qualquer tipo de organização. Basta lembrar que toda organização é feita de processos para atender aos clientes, que são executados por pessoas. Por isso, o sucesso das organizações depende cada vez mais das oportunidades de aprendizado das pessoas que as integram e de um ambiente favorável ao desenvolvimento das suas potencialidades. Valorizar pessoas significa assegurar seu desenvolvimento, bem-estar e satisfação, criando práticas mais flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, bem como um clima organizacional participativo e agradável, que propicie um alto desempenho pessoal e organizacional. E, por fim, a inscrição do Tribunal de Justiça da Paraíba no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

A partir dos resultados obtidos e das sugestões de melhorias, fornecidas pelos servidores respondentes da pesquisa, existem algumas ferramentas de gestão ainda não utilizadas pelo Tribunal de Justiça da Paraíba, que poderiam solucionar alguns pontos críticos, como: 1. Elaboração da descrição de cargos do Tribunal de Justiça da Paraíba; 2. Mapeamento das suas rotinas e responsabilidades, bem como padronização dos seus processos de trabalho (confecção de POP's); 3. Redimensionamento do seu quadro de pessoal; 4. Desenvolvimento de uma política de competências para a gestão de pessoas, baseado na capacidade de liderança e no trabalho em equipe; 5. Implantação da Avaliação de Desempenho; 6. Criação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho para todas as Unidades do Tribunal e 7. Desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para a excelência, através do processo de conscientização e mobilização para mudanças de comportamento e valores organizacionais com o envolvimento da alta gerência e ativamente de todos os membros do Tribunal.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se que sejam realizadas análises dos resultados categoria por categoria, assim como pesquisas de clima organizacional em todas as Unidades do Tribunal de Justiça da Paraíba, a fim de identificar outras necessidades que possam existir e assim aperfeiçoar as ações gerenciais. Também poderá ser realizado um estudo comparativo entre a pesquisa de clima organizacional realizada pelo Conselho Nacional de Justiça e a realizada por esse estudo.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração: Das Origens às Perspectivas Contemporâneas**. São Paulo. Makron Books, 2007.

BRASIL. **Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. **Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2008/2009**. Brasília: MP, SEGES, 2008.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 2010**; Brasília; MP, SEGES, 2009. Versão 1/2009.

BERGAMINI, Cecília; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. São Paulo. Editora Atalas. 4ª Edição. 1997

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa organizacional. **Revista Produção**. São Paulo, v. 16, nº 02, mai/ago. 2006.

BISPO, Patrícia. **Pesquisa de Clima: um Autorretrato da Empresa**. Publicado em: 26/03/2013. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/imprima.php?cod=8454>. Acessado em: 06/02/2014.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Clima Contribui para Retenção de Talentos**. Publicado em: 01/07/2013. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/imprima.php?cod=8646>. Acessado em: 06/02/2014.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Clima Reflete um Ciclo de Melhorias Organizacionais**. Publicado em: 23/09/2013. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/imprima.php?cod=8813>. Acessado em: 06/02/2014.

\_\_\_\_\_. **Compreenda o que Pensa o Talento e o Retenha**. Publicado em: 04/02/2014. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/imprima.php?cod=9004>. Acessado em: 06/02/2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro. Editora FGV. 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro. Editora Elsevier. 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração nos Novos Tempos: os Novos Horizontes em Administração.** Rio de Janeiro. Editora Campus. 2005.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos.** Editora Campus. 3ª Edição. 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** Rio de Janeiro. Editora Elsevier. 2010.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro. Elsevier. 2011.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. Notícia: **Primeira Pesquisa de clima organizacional tem 26.750 adesões.** Publicado em: 05/10/2011. Disponível em: [www.cnj.jus.br/noticias/cnj/16243:primeira-pesquisa-de-clima-organizacional-tem26750-adesoes](http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/16243:primeira-pesquisa-de-clima-organizacional-tem26750-adesoes). Acessado em: 06/02/2014.

CODA, Roberto. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. In: **Boletim Administração em Pauta**, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, nº 75, dez. 1993.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. Sites: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)/[www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br)

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: Um Enfoque Profissional.** São Paulo. Editora Atlas. 1994.

\_\_\_\_\_. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo. Editora Atlas. 2007.

KAUARK, Fabiana et al. **Metodologia da Pesquisa: guia prático.** Itabuna/BA. Editora Via Litterarum. 2010.

KOLB, D. A. et al. **Psicologia Organizacional: uma Abordagem Vivencial.** São Paulo. Editora Atlas. 1986

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A Excelência em Gestão Pública: A Trajetória e a Estratégia do GESPÚBLICA.** Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2007.

LUZ, Ricardo Silveira. Conhecendo o clima organizacional. Revista Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo, v. 04, nº 41, mai. 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro. Editora Qualitymark. 3ª Edição. 2007.

MEDEIROS, Paulo César; LEVY, Evelyn. **Novos caminhos da Gestão Pública: Olhares e dilemas.** Rio de Janeiro. Editora Qualitymark. 2009.

RICHARDSON *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo. Editora Atlas. 3ª Edição 2007.

RIZZATTI, G. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo. Editora Saraiva. 2000.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro. Editora LTC. 9ª Edição. 2005.

RODRIGUES, Marcus Vinícius. **Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise no Nível Gerencial**. Petrópolis/RJ. Editora Vozes. 1ª Edição. 2009.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima Organizacional: Pesquisa e Diagnóstico**. Lorena. Stiliano. 1999.

SOUZA, E. L. P. Percepção de Clima conforme Escalão Hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**, v 20, nº 04, p. 51-56, out./nov. 1980.

\_\_\_\_\_. Clima e Motivação em uma Empresa Estatal. **Revista de Administração de Empresas**, v 22, nº 01, p. 18-38, 1982.

\_\_\_\_\_. Clima e Estrutura de Trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v 18, nº 03, p. 68-71, jul./set. 1983.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. Editora Atlas. 12ª Edição. 2012.

VILLARDI, Beatriz Q.; FERRAZ, Viviane N.; DUBEUX, Veranise J. C. Uma Metodologia para Diagnóstico de Clima Organizacional: Integrando Motivos Sociais e cultura Brasileira com Fatores do Ambiente de Trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**. FGV. Rio de Janeiro, v 45, nº 02, p. 303-329, mar./abr. 2011.

## ANEXOS

### 8.1 QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

#### LEI Nº 9.316, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2010

Dispõe sobre a Estrutura Organizacional Administrativa, as atribuições das suas Unidades e o quadro de cargos de provimento em comissão do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba e dá outras providências.

#### Seção V

##### Da Diretoria de Gestão de pessoas

Art. 31. A Diretoria de Gestão de pessoas tem por missão ministrar estratégias de gestão de pessoas e padronizar métodos e práticas dos processos de trabalho a ela inerentes, incumbindo-lhe, especialmente:

I - planejar, organizar e dirigir as atividades de gestão de pessoas, inclusive o recrutamento, a seleção, a alocação, a manutenção, a avaliação, o desenvolvimento, o pagamento, a gestão de direitos e deveres e a promoção do bem-estar;

II - normatizar procedimentos para as atividades de gestão de pessoas;

III - elaborar políticas e práticas de captação e retenção de pessoas, remuneração e desenvolvimento de pessoas e equipes e promoção do bem-estar, e monitorar indicadores e práticas de outras instituições;

IV - dar posse aos servidores do Poder judiciário do Estado, mediante delegação do presidente.

#### Subseção I

##### Da Gerência de Controle e Acompanhamento

Art. 32. À Gerência de Controle e Acompanhamento incumbe:

I - elaborar os atos e fazer os registros referentes a todas as formas de vacâncias e de provimento de cargos de magistrado, na forma disposta na Lei de Organização e Divisão Judiciárias do Estado;

II - realizar o registro e o acompanhamento da vida funcional de magistrados e servidores;

III - elaborar a escala de férias de servidores;

IV - elaborar a lista de antiguidade de servidores;

V - administrar as informações funcionais, inclusive os direitos e os deveres, processar a abertura de cadastro e a atualização de dados e elaborar a lista de habilitados para a remoção, promoção, progressão e permuta;

VI - realizar a lotação e a movimentação de pessoal;

- VII - elaborar a folha de pagamento e emitir relatório para o processamento de pagamento e o recolhimento dos encargos;
- VIII – disponibilizar os dados funcionais, de pagamento e desempenho, respeitado o grau de confidencialidade aplicável;
- IX - arquivar e manter atualizada a legislação aplicável à área de gestão de pessoas do Poder Judiciário do Estado;
- X – elaborar os atos referentes ao expediente forense e ao recesso forense;
- XI – exercer outras atribuições vinculadas às suas funções, determinadas pelo diretor de gestão de pessoas.

#### Subseção II

##### Da Gerência de Desenvolvimento de Gestão de pessoas

Art. 33. À Gerência de Desenvolvimento de Gestão de pessoas incumbe:

- I - elaborar e revisar as políticas de gestão de pessoas, e acompanhar e analisar os indicadores e a execução de planos de ação;
- II - desenvolver estudos quanto à necessidade quantitativa e qualitativa de pessoal de Unidades;
- III - gerir as atividades de estágio no Poder Judiciário.
- IV - captar parcerias que contribuam para a consecução de objetivos e metas da Diretoria de Gestão de pessoas;
- V – exercer outras atribuições vinculadas às suas funções, determinadas pelo diretor de gestão de pessoas.

#### Subseção III

##### Da Gerência de Capacitação

Art. 34. À Gerência de Capacitação incumbe:

- I - realizar e processar avaliações de desempenho;
- II - administrar programas de capacitação e desenvolvimento de pessoas, e elaborar, monitorar e avaliar resultados;
- III – fomentar a participação em eventos que facilitem o desenvolvimento de competências funcionais requeridas para o desempenho profissional, estabelecer critérios e certificar participantes;
- IV - prestar consultoria interna em gestão de pessoas, inclusive desenvolver e aplicar programas de desenvolvimento de equipes que facilitem a adaptação a mudanças, a redução de conflitos e a integração;
- V - captar parcerias que contribuam para a execução de planos de ação de capacitação e desenvolvimento;
- VI - planejar, propor e coordenar treinamentos específicos, de forma a manter os técnicos e as respectivas equipes especializadas habilitados e atualizados;
- VII – exercer outras atribuições vinculadas às suas funções, determinadas pelo diretor de gestão de pessoas.

#### Subseção IV

##### Da Gerência de Qualidade de Vida

Art. 35. À Gerência de Qualidade de Vida incumbe:

- I - administrar programas voltados para o bem estar de pessoas, elaborar, gerir e avaliar programas de prevenção, saúde ocupacional e plano de benefícios;
- II – conferir através de profissionais da área competente exames médicos exigidos para a posse em cargo efetivo que integra o quadro do Poder Judiciário do Estado;
- III – apoiar a Junta Médica no fornecimento de laudos para concessão de aposentadoria por invalidez e licença para tratamento de saúde de magistrados e servidores ou por motivo de doença em pessoa da família;
- IV - avaliar, registrar e acompanhar as condições de saúde de pessoal, e analisar índices de inassiduidade e licenças médicas;
- V - apoiar a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes;
- VI - realizar pesquisa de clima organizacional e avaliar resultados;
- VII - elaborar, gerir e avaliar programas de responsabilidade social e ambiental;
- VIII – exercer outras atribuições vinculadas às suas funções, determinadas pelo diretor de gestão de pessoas.

## APÊNDICE

### ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS (CONTAGENS E PERCENTUAIS)

Você está recebendo um questionário de Pesquisa de clima organizacional, que tem como objetivos: contribuir para melhoria da qualidade de seu ambiente de trabalho, bem como apresentação do trabalho de conclusão de curso de especialização em Planejamento e Gestão pública. Seu preenchimento é muito fácil e importante. Agradeço pela sua valiosa contribuição!

#### I. Instruções de preenchimento:

1. Não precisa se identificar. Preservaremos o anonimato dos respondentes.
2. Leia com atenção cada pergunta e use de toda a sinceridade ao respondê-las, pois a pesquisa tem como finalidade melhorar a qualidade do seu ambiente de trabalho.
3. Faça um X na resposta que você escolher. Marque apenas uma resposta.
4. No final, há um espaço reservado à apresentação de sugestões, críticas ou qualquer comentário que você queira fazer, para tornar seu local de trabalho um lugar melhor para se trabalhar.

#### II. Caderno de Pesquisa de Clima:

Categoria – Perfil		
<b>1. Qual o seu vínculo funcional?</b>		
Resposta	Contagem	Percentual
Servidor efetivo	14	87,50%
Servidor efetivo comissionado	02	12,50%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>2. Qual a sua idade?</b>		
Resposta	Contagem	Percentual
23 anos ou menos	01	06,25%
De 24 anos a 30 anos	01	06,25%
De 31anos a 40 anos	09	56,25%
De 41anos a 50 anos	04	25,00%
De 51anos a 60 anos	01	06,25%

<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>3. Qual a sua escolaridade?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Médio Completo	02	12,50%
Superior Incompleto	01	06,25%
Superior completo	05	31,25%
Pós-Graduado	08	50,00%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>4. Há quantos anos você trabalha para o TJPB?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Mais de 1 ano até 3 anos	04	25,00%
Mais de 3 anos até 10 anos	06	37,50%
Mais de 10 anos até 15 anos	03	18,75%
Mais de 15 anos até 25 anos	01	06,25%
Mais de 25 anos	02	12,50%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>Categoria – Institucional</b>		
<b>5. Você sente orgulho de trabalhar no TJPB?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Sempre	04	25,00%
Com Frequência	07	43,75%
Poucas Vezes	05	31,25%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>6. Você considera que o seu trabalho influencia o desempenho TJPB?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Sempre	09	56,25%
Com Frequência	06	37,50%
Poucas Vezes	01	06,25%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>7. Em momentos de mudança, as informações são transmitidas de modo a favorecer a continuidade administrativa?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>

Sempre	01	06,25%
Com Frequência	09	56,25%
Poucas Vezes	06	37,50%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**8. É feita a divulgação ampla e sistemática das metas e resultados do TJPB?**

Resposta	Contagem	Percentual
Sempre	01	06,25%
Com Frequência	11	68,75%
Poucas Vezes	04	25,00%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**9. O TJPB favorece a realização de treinamentos necessários ao desenvolvimento do seu trabalho?**

Resposta	Contagem	Percentual
Sempre	01	06,25%
Com Frequência	08	50,00%
Poucas Vezes	07	43,75%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**10. Você utiliza os conhecimentos adquiridos nos treinamentos realizados internamente nas suas atividades de trabalho?**

Resposta	Contagem	Percentual
Sempre	07	43,75%
Com Frequência	06	37,50%
Poucas Vezes	03	18,75%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**11. Você recebe informações sobre a gestão estratégica (missão, visão, valores e projetos) do TJPB?**

Resposta	Contagem	Percentual
Sempre	02	12,50%
Com Frequência	04	25,00%
Poucas Vezes	08	50,00%
Nunca	02	12,50%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**12. O TJPB promove ações de saúde e qualidade de vida do servidor?**

<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Sempre	01	06,25%
Com Frequência	02	12,50%
Poucas Vezes	10	62,50%
Nunca	03	18,75%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**13. O compromisso do TJPB com a qualidade dos seus produtos, serviços e processos está visível no trabalho diário?**

<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Sempre	03	18,75%
Com Frequência	05	31,25%
Poucas Vezes	06	37,50%
Nunca	02	12,50%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**14. De modo geral, como você classifica o TJPB em relação ao que ele era quando você começou a trabalhar aqui?**

<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Melhor do que antes	10	62,50%
Igual	04	25,00%
Pior do que Antes	02	12,50%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Categoria – Unidade de Trabalho****15. Os processos e rotinas de trabalho de sua Unidade estão definidos?**

<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Sempre	04	25,00%
Com Frequência	07	43,75%
Poucas Vezes	04	25,00%
Nunca	01	06,25%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**16. A sua Unidade de trabalho define suas ações e projetos com antecedência?**

<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
-----------------	-----------------	-------------------

Sempre	03	18,75%
Com Frequência	08	50,00%
Poucas Vezes	03	18,75%
Nunca	02	12,50%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**17. A sua Unidade valoriza a melhoria das rotinas de trabalho?**

<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Sempre	05	31,25%
Com Frequência	02	12,50%
Poucas Vezes	06	37,50%
Nunca	03	18,75%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**18. O volume de trabalho atribuído a você permite que as tarefas sejam concluídas no horário normal do expediente?**

<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Com Frequência	05	31,25%
Poucas Vezes	06	37,50%
Nunca	05	31,25%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**19. Na sua Unidade de trabalho existem servidores com perfil adequado para atender à multiplicidade de atividades?**

<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Sempre	06	37,50%
Com Frequência	08	50,00%
Poucas Vezes	02	12,50%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**20. O número de servidores da sua Unidade de trabalho é?**

<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Menor do que o necessário	13	81,25%
O necessário	02	12,50%
Maior do que o necessário	01	06,25%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

<b>Categoria – Relacionamento Interpessoal</b>		
<b>21. Os colegas compartilham conhecimentos sobre o trabalho?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Sempre	09	56,25%
Com Frequência	04	25,00%
Poucas Vezes	03	18,75%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>22. Quando você precisa de outra área é atendido com atenção e presteza?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Sempre	06	37,50%
Com Frequência	08	50,00%
Poucas Vezes	02	12,50%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>Categoria – Comunicação</b>		
<b>23. Você faz uso com frequência de canais de comunicação disponibilizados pelo TJPB?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Intranet	16	100%
e-mail Institucional	07	43,75%
Redes Sociais (Twitter, Facebook, Blog)	01	06,25%
Fale com a Ouvidoria	00	0,0%
<b>24. Os canais de comunicação do TJPB possibilitam que uma Unidade tenha conhecimento dos trabalhos desenvolvidos por outra Unidade?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Sempre	02	12,50%
Com Frequência	06	37,50%
Poucas Vezes	08	50,00%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>25. Há canais de comunicação adequados para os colaboradores fazerem sugestões e reclamações referentes à rotina de trabalho?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Sempre	03	18,75%
Com Frequência	03	18,75%

Poucas Vezes	09	56,25%
Nunca	01	06,25%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**26. Os servidores se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o trabalho deles?**

Resposta	Contagem	Percentual
Sempre	02	12,50%
Com Frequência	05	31,25%
Poucas Vezes	08	50,00%
Nunca	01	06,25%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**27. Você se sente seguro(a) na sua Unidade de trabalho para expor suas ideias?**

Resposta	Contagem	Percentual
Sempre	03	18,75%
Com Frequência	05	31,25%
Poucas Vezes	07	43,75%
Nunca	01	06,25%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

#### Categoria – Motivação

**28. Você deseja continuar se desenvolvendo profissionalmente no TJPB?**

Resposta	Contagem	Percentual
Sempre	08	50,00%
Com Frequência	07	43,75%
Nunca	01	06,25%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**29. Você se sente realizado(a) profissionalmente com o trabalho que você executa no TJPB?**

Resposta	Contagem	Percentual
Sempre	06	37,50%
Com Frequência	07	43,75%
Poucas Vezes	03	18,75%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

<b>Categoria – Liderança</b>		
<b>30. Seu gestor é respeitado pela equipe de trabalho?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Sempre	06	37,50%
Com Frequência	09	56,25%
Poucas Vezes	01	06,25%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>31. Seu gestor é contribui para que seu trabalho seja realizado de forma efetiva?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Sempre	05	31,25%
Com Frequência	10	62,50%
Poucas Vezes	01	06,25%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>32. Seu gestor é cordial, educado e respeitoso com a equipe de trabalho?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Sempre	07	43,75%
Com Frequência	09	56,25%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>33. Existe orientação de seu gestor quanto ao seu desempenho atual e o esperado, a defasagem entre eles e os meios de diminuí-los?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Sempre	04	25,00%
Com Frequência	08	50,00%
Poucas Vezes	02	12,50%
Nunca	02	12,50%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>34. Seu gestor incentiva a sua participação nas ações de treinamento e de desenvolvimento?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Sempre	05	31,25%
Com Frequência	09	56,25%
Poucas Vezes	02	12,50%

<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>35. Os servidores têm oportunidade de dizer aos seus gestores o que eles pensam do TJPB ou do seu trabalho?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Sempre	05	31,25%
Com Frequência	01	06,25%
Poucas Vezes	10	62,50%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>36. Você participa da definição das metas e dos objetivos relacionados ao seu trabalho?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Sempre	07	43,75%
Com Frequência	01	06,25%
Poucas Vezes	06	37,50%
Nunca	02	12,50%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>37. Seu gestor é receptivo às sugestões de mudanças na sua Unidade de trabalho?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Sempre	06	37,50%
Com Frequência	05	31,25%
Poucas Vezes	05	31,25%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>Categoria – Condições de Trabalho</b>		
<b>38. Na sua Unidade:</b>		
<b>a. As condições do ambiente de trabalho (espaço físico, imobiliário, ventilação e iluminação) são adequadas?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Adequadas	12	75,00%
Ruins	04	25,00%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>b. As condições de higiene e limpeza são adequadas?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Ótimas	01	06,25%

Adequadas	13	81,25%
Ruins	02	12,50%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>c. As condições dos equipamentos de informática são adequadas à realização do seu trabalho?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Adequadas	14	87,50%
Ruins	01	06,25%
Péssimas	01	06,25%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>d. Os materiais de expedientes são adequados à realização de seu trabalho?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Adequadas	10	62,50%
Ruins	06	37,50%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>e. As condições de segurança são adequadas?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Adequadas	10	62,50%
Ruins	06	37,50%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>f. As condições de acessibilidade aos equipamentos e ao espaço físico são adequadas aos portadores de necessidades especiais?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Adequadas	12	75,00%
Ruins	04	25,00%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>39. Você contribui para manter seu local de trabalho em condições adequadas de higiene e limpeza?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Sempre	11	68,75%
Com Frequência	05	31,25%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**40. Que sugestões você daria para tornar o TJPB um lugar melhor para se trabalhar?**

<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Com resposta	11	68,75%
Sem resposta	05	31,25%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

<b>Sugestões dadas pelos 11 servidores que responderam da questão aberta (nº 40)</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentual</b>
Valorização dos servidores (avaliação de desempenho e premiação; gratificação por produtividade; redução de jornada para 06h/d).	06	54,54%
Investimento em infraestrutura (tecnologia – sistemas e velocidade da internet, instalações das Unidades judiciárias).	04	36,36%
Nomeação de servidores.	05	45,45%
Tratamento igual para magistrados e servidores.	01	09,09%
Respeito aos servidores e jurisdicionados.	01	09,09%
Mais políticas de capacitação e desenvolvimento para os servidores.	03	27,27%
Devolução dos servidores que ocupam cargos comissionados no 2º grau para o 1º grau.	01	09,09%
Investimento em padronização de rotinas de trabalho.	02	18,18%
Investir mais no 1º grau (material, segurança, tecnologia, servidor).	01	09,09%
Aumentar a gratificação de função nas Comarcas do interior, de forma a estimular a permanência do servidor na mesma.	01	09,09%
Dar poder aos chefes dos setores para resolver problemas junto ao Tribunal e não apenas aos magistrados.	01	09,09%
Realizar melhorias no ambiente de trabalho.	01	09,09%
Melhoria salarial dos seus servidores, dentro das possibilidades orçamentárias.	01	09,09%
<b>Total de Itens: 13</b>		

Tabela: Adaptação da PCO do CNJ (2011) e LUZ (2007)  
 Fonte: Dados da Pesquisa (2014)