

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**LUIZA CAROLINE SILVA DA COSTA**

**RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO E ROTATIVIDADE:** estudo de caso com os  
estagiários da Justiça Federal do Maranhão

São Luís  
2015

**LUIZA CAROLINE SILVA DA COSTA**

**RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO E ROTATIVIDADE:** estudo de caso com os estagiários da Justiça Federal do Maranhão

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Mestre Amanda Ferreira Aboud de Andrade

São Luís  
2015

Costa, Luiza Caroline Silva da

Relação entre satisfação e rotatividade: estudo de caso na Justiça Federal Maranhão / Luiza Caroline Silva da Costa. — São Luis, 2015.

56 f.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Ms. Amanda Ferreira Aboud de Andrade.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2015.

1. Estagiário. 2. Satisfação. 3. Relotação. 4. Rotatividade. I. Título.

CDU 658.3

**LUIZA CAROLINE SILVA DA COSTA**

**RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO E ROTATIVIDADE:** estudo de caso com os estagiários da Justiça Federal do Maranhão

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Aprovação em: / /

---

ORIENTADOR

---

1º EXAMINADOR

---

2º EXAMINADOR

## **AGRADECIMENTOS**

Como católica, agradeço a Deus por ter me permitido alcançar mais esse degrau em minha vida. Agradeço aos meus pais, Luiza Costa e Diniz Costa por sempre priorizarem minha educação e crescimento profissional. Um agradecimento especial às minhas tias Raimundinha Araújo e Angélica Araújo por serem até hoje peças fundamentais na construção do meu futuro profissional. À minha orientadora Amanda Aboud que suportou todos os meus e-mails, questionamentos e dúvidas durante todo esse período. Às servidoras públicas da Justiça Federal do Maranhão, Delimar Azevedo e Sandra Marboure, que não mediram esforços para me ajudar na construção desse trabalho. Ao meu irmão, Pedro Gabriel que sempre me incentivou a querer sempre mais. E aos meus avós Judite Almeida, Socorro Pereira, Miguel Martins e Raimundo Araújo (*In memoriam*) e padrinhos Lauracy Costa e Cadmo Aristão que sempre auxiliaram na minha educação.

## RESUMO

As organizações estão se preocupando cada vez mais com o seu capital humano dentro da empresa. Uma dessas preocupações inclui a satisfação no trabalho, pois a falta da mesma pode gerar problemas no clima organizacional, na produtividade e na rotatividade. Conhecer esses fatores com relação ao estagiário também é importante para as organizações que aderem aos programas de estágio. Desta forma, esse trabalho traz como objetivo geral analisar como a satisfação e o bem-estar do estagiário na organização pode influenciar na diminuição da rotatividade dos estagiários. A rotatividade no presente trabalho é considerada a relocação dos estagiários, ou seja, quando eles dirigidos a uma certa lotação e pedem para mudar num certo intervalo de tempo. A metodologia utilizada foi um estudo de caso na Justiça Federal do Maranhão com aplicação de 30 questionários para estagiários e 12 para supervisores de estágio, sendo analisados então 36% e 30% do universo da pesquisa de estagiários e supervisores, respectivamente. Os dados foram apresentados através de estatística descritiva e para a análise documental foi realizado um mapeamento para identificar a quantidade de estagiários que já pediram e/ou conseguiram a relocação. Para complementar a pesquisa, foi realizada também uma entrevista com as servidoras administrativas da Seção de Desenvolvimento e Avaliação de Recursos Humanos que tratam dos estagiários dentro da Subseção Judiciária. A partir dos dados coletados, constatou-se que os estagiários que pedem para mudar de lotação, são em sua totalidade do curso de direitos, os demais cursos, quais sejam, Administração e Ciências Contábeis permanecem na mesma lotação até o pedido de desligamento. Constatou-se também que a maioria dos estagiários está satisfeita, o problema da grande quantidade de pedidos de relocação está na busca de novos conhecimentos dentro da área do direito, além da distância entre a Subseção do Calhau e as faculdades.

Palavras-chave: Estagiário. Satisfação. Supervisor. Relocação. Rotatividade.

## **ABSTRACT**

Organizations are increasingly concerned with their human capital within the company. One of these concerns include job satisfaction, because the lack of it can lead to problems in the organizational climate, productivity and turnover. Knowing these factors with respect to the trainee is also important for organizations that adhere to internship programs. Thus, this work has as main objective to analyze how the trainee satisfaction and well-being in the organization can influence the decrease of the turnover of the trainees. Turnover in this work is considered the relocation trainees, in other words, when they directed to a certain capacity and ask to change a certain time interval. The methodology used was a case study in Justiça Federal do Maranhão with the application of 30 questionnaires to trainees and 12 for internship supervisors, then being analyzed 36% and 30% of trainees research universe and supervisors respectively. The data were presented through descriptive statistics and document analysis mapping was conducted to identify the number of interns who have asked and / or failed to relocation. To complement the research was also carried an interview with the administrative servants Seção de Desenvolvimento e Avaliação de Recursos Humanos dealing with trainees within the Judiciary Subsection. From the collected data, it was found that trainees who ask to change capacity, are in full rights of course, other courses, namely, Administration and Accounting remain in the same capacity until the shutdown request. It was also found that most trainees are satisfied, the problem of large amount of relocation requests are in search of new knowledge within the right area, and the distance between the Subsection Pebble and colleges.

Keywords: Satisfaction. Supervisor. Relocation. Trainees. Turnover.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Relação com o supervisor.....	33
Gráfico 2 - Relação com o estagiário.....	33
Gráfico 3 – Benefícios dos estagiários para a Justiça Federal (ponto de vista do estagiário).....	34
Gráfico 4 – Benefícios dos estagiários para a Justiça Federal (ponto de vista do supervisor).....	35
Gráfico 5 – Aprendizado na lotação.....	35
Gráfico 6 – Pedido de relotação do estagiário (ponto de vista estagiário).....	36
Gráfico 7- Pedido de relotação do estagiário (ponto de vista supervisor).....	37
Gráfico 8 - Trabalho fora do horário de trabalho.....	38
Gráfico 9 – Apoio do supervisor ao estagiário quanto ao aprendizado (ponto de vista do estagiário).....	38
Gráfico 10 – Apoio do supervisor ao estagiário quanto ao aprendizado (ponto de vista do supervisor).....	39
Gráfico 11 – Relacionamento com as pessoas do ambiente de trabalho.....	39
Gráfico 12 – Satisfação com o reconhecimento do trabalho, dedicação e esforço do estagiário.....	40
Gráfico 13 – Procedimentos quando há problemas na Seção (ponto de vista do estagiário).....	41
Gráfico 14 – Procedimentos quando há problemas na Seção (ponto de vista do supervisor).....	41
Gráfico 15 – Satisfação do estagiário com seu estágio.....	42
Gráfico 16 – Satisfação do supervisor com o trabalho do estagiário.....	42



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>2</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>Reforma Gerencial da Administração Pública.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2</b>	<b>Importância do estágio na administração pública.....</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>16</b>
<b>3.1</b>	<b>Variáveis Dependentes e Independentes do Comportamento Organizacional.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1.1</b>	<b>Variáveis dependentes.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Variáveis independentes.....</b>	<b>18</b>
<b>3.2</b>	<b>Clima organizacional.....</b>	<b>19</b>
<b>3.3</b>	<b>Satisfação no Trabalho.....</b>	<b>20</b>
<b>3.4</b>	<b>Rotatividade.....</b>	<b>22</b>
<b>3.5</b>	<b>Satisfação e Rotatividade.....</b>	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>JUSTIÇA FEDERAL DO MARANHÃO.....</b>	<b>25</b>
<b>4.1</b>	<b>Seção de Desenvolvimento e Avaliação de Recursos Humanos (SEDER).....</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>28</b>
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
<b>6.1</b>	<b>Pesquisa documental.....</b>	<b>31</b>
<b>6.2</b>	<b>Resultados da coleta de dados via questionário.....</b>	<b>32</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>43</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>48</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações deixaram de representar apenas o ganho financeiro do funcionário: passou a ser local de produção de conhecimento, de relacionamento interpessoal, e satisfação pessoal, pois os trabalhadores perceberam que um terço da sua vida são investidas naquele ambiente de trabalho, e por isso não bastava somente passar por ele e sim vivenciá-lo da melhor maneira possível.

Viver nesse ambiente laboral é mais bem aproveitado quando se está satisfeito com o próprio trabalho, com o salário e há uma boa convivência com os colegas de trabalho. Uma organização que se dedica a manutenção do clima organizacional e se preocupa com o bem-estar físico, emocional e psicológico dos seus funcionários garante uma quantidade imensurável de benefícios, como uma maior produtividade, a permanência dos seus colaboradores e, inclusive, um aumento na lucratividade.

Robbins (2005) e Chiavenato (2010) afirmam que um dos parâmetros para a análise do ambiente de trabalho é a determinação do grau de satisfação com que o trabalhador executa suas tarefas, e de que forma esse índice pode interferir na qualidade das atividades realizadas e na eficácia esperada pela instituição.

Outro aspecto que necessita ser conhecido dentro da organização é a rotatividade. É de conhecimento dos administradores que a rotatividade quando em demasia, apenas traz prejuízos à organização, como custos com demissão, com novas admissões e treinamento. Então ter conhecimento da rotatividade organizacional e saber seus motivos é essencial para ajudar na redução de custos e crescimento da organização.

A satisfação dos funcionários e a rotatividade organizacional estão estreitamente ligadas. Quando um colaborador está insatisfeito com seu trabalho, ele tende a produzir menos, e após a administração da empresa perceber isso, ele poderá ser demitido. Ao não saber as causas da improdutividade, haverá um processo para uma nova admissão e com o próximo colaborador pode acontecer a mesma situação, gerando um ciclo de demissões e admissões que poderia ser evitado. Então a rotatividade, sob o ponto de vista de uma consequência da insatisfação, precisa ser estudada.

Desta forma, esse trabalho pretende analisar a satisfação dos estagiários da Justiça Federal do Maranhão a fim de entender a rotatividade dos mesmos dentro dos setores da própria organização, com o intuito de minimizar essa questão que

causa atrasos e problemas ao setor responsável pelos estagiários da organização que precisa realocá-los sempre que necessário. Deste modo, a pesquisa tem o seguinte problema a ser respondido: Como a satisfação do estagiário e a boa relação com seu supervisor pode diminuir a rotatividade dos mesmos na organização?

A metodologia utilizada foi com um estudo de caso com base em questionários e mapeamento dos estagiários na organização. A pesquisa, quanto à abordagem, foi classificada como qualitativa e quantitativa. E a forma de apresentação dos dados será através de estatística descritiva.

E como objetivo geral, analisar como a satisfação e o bem-estar do estagiário na organização pode influenciar na diminuição da rotatividade dos estagiários, e como objetivos específicos, caracterizar a satisfação e a rotatividade no ambiente de trabalho; mapear a quantidade de estagiário satisfeito na organização e sua relação com os supervisores; e relacionar a satisfação no ambiente de trabalho com a diminuição da rotatividade.

Seja no setor privado, seja no setor público, o bom desempenho da organização depende fundamentalmente da satisfação das pessoas que nela trabalham. A existência da correlação negativa entre satisfação no trabalho e rotatividade foi largamente estudada. Diversas pesquisas confirmam esses resultados (Herzberg, 1964; Vroom, 1964; Lévi-Leboyer, 1994). Diante disso, entender se existe relação entre a rotatividade e a satisfação no trabalho dos estagiários da Justiça Federal do Maranhão, ofereceria informações relevantes para que a instituição entendesse o que acontece na área responsável pelos estágios e melhorasse as atividades lá desenvolvidas dentro desse aspecto.

O trabalho está dividido em sete capítulos. O primeiro a introdução, o segundo tratará da administração pública, subdividida em reforma gerencial da administração pública e importância do estágio na administração pública. Já o terceiro abordará sobre o comportamento organizacional, suas variáveis dependentes e independentes, com especificação do clima organização, satisfação no trabalho, rotatividade e a relação entre os dois últimos. O quarto capítulo versará sobre a Justiça Federal do Maranhão e Seção de Desenvolvimento e Avaliação de Recursos Humanos. No quinto capítulo a metodologia utilizada será especificada e no sexto a análise de resultados. Por fim, o sétimo capítulo abordará a conclusão da pesquisa.

## 2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

“Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos.” (MAXIMIANO, 2012, p. 6). Sendo assim, pode-se afirmar que o foco da administração diz respeito ao desempenho organizacional e para tê-lo, hoje, muitos aspectos são envolvidos nesse processo, como o entendimento da importância que o trabalho de cada um tem para a organização.

Na sociedade, as organizações fornecem os meios para o atendimento das necessidades tanto das pessoas que estão dentro como para as que estão fora dela, ou seja, de quem trabalha e de quem adquire o produto ou serviço, assim como de fornecedores e sociedade em geral.

No âmbito da Administração pública isso não ocorre de maneira diferente. As pessoas que ocupam cargos de hierarquia maior estão sempre tomando decisões, utilizando recursos a fim de alcançar objetivos institucionais, mesmo que estes não estejam relacionados ao lucro. Além do que está sempre satisfazendo quem trabalha e quem é atendido pela organização.

Segundo Granjeiro e Castro (1996), a administração pública é uma ação racional que define como a ação é corretamente calculada para realização de determinados objetivos. Sendo uma atividade ou estudo voltado para os planejamentos e realização de metas e alcance de objetivos.

Afirma Nogueira (2008), que a figura do dirigente público é geralmente ligada à elaboração de estratégias administrativas, bem como a decisão e atitudes gerenciais que implicam nos procedimentos e rotinas do órgão por ele dirigido e na sociedade por ele servida, para uma perfeita colaboração com as necessidades da sociedade e seus objetivos e as estratégias governamentais e municipais.

Caullirauz e Yuki (2004) mencionam que o objetivo da administração pública é oferecer serviços públicos de maior qualidade, atendendo melhor as demandas de seus usuários, assim, funcionários públicos não atendem somente ao usuário direto, mas preservam os direitos de todos os cidadãos, equilibrando os objetivos potencialmente conflituosos de satisfação dos usuários com a proteção dos interesses de toda a comunidade ou cidadãos de um país.

Rosa (2001) ressalta que o princípio da eficiência é aquele que embasa a ideia de que o agente público deve atuar conforme a modernização administrativa da gestão, visando a otimização e o melhor aproveitamento dos recursos públicos

prestados a sociedade. Desta forma, o trabalho do funcionário público dentro da Administração pública é de extrema relevância para a construção de uma sociedade mais igualitária, social e administrativamente competente, eficiente e eficaz.

Os servidores públicos são regidos formalmente pela Lei nº 8.112, de 11/12/1990 (BRASIL, 1990), que estabelece o regime jurídico único para os servidores da Administração Pública direta. Mesmo regidos por uma lei, as instituições públicas vêm estabelecendo novas regras para a sua administração de pessoal. Novos paradigmas de gestão impõem uma mudança no reconhecimento da força de trabalho como um dos maiores recursos de uma organização.

## **2.1 Reforma Gerencial da Administração Pública**

De acordo com Paes de Paula (2005-a), o primeiro modelo de administração pública no Brasil, Modelo Patrimonialista, perdurou durante todo o período colonial, imperial e a Primeira República, abrangendo os anos de 1500 até 1930. As relações patrimonialistas foram demarcadas pela dominação, desta forma o que se sobressaía eram decisões de governantes com finalidades pessoais e particulares em detrimento dos interesses públicos. Consequentemente não obteve sucesso com as mudanças que o Estado sofreu.

Segundo Bresser-Pereira (1996), em substituição ao Modelo Patrimonialista, implantou-se o Modelo de Administração Pública Burocrático que remonta os anos de 1930 até a década de 1990. Através deste modelo, o Estado decide por implantar os paradigmas burocráticos no setor, com o pretexto de modernização da máquina pública. Entretanto o modelo burocrático de administração pública entrou em crise devido às conjunturas políticas, econômicas e sociais do país. Tal modelo não conseguiu se sustentar em virtude dos problemas inerentes ao mesmo, quais sejam, morosidade no atendimento, entraves às demandas sociais, prestação custosa de serviços públicos, dentre outros.

Por fim, implantou-se o Modelo de Administração Pública Gerencial que é o modelo atual do Estado. A reforma gerencial de 1995 veio à tona com o intuito de pôr fim às práticas clientelistas e patrimonialistas do antigo modelo, isto é, instalar uma administração pautada nos “princípios da nova gestão pública. Bresser-Pereira (1996) afirma que tal reforma veio trazer mudanças sólidas para a sociedade, ao

invés de trazer mudanças institucionais com pouca significância, as quais são mais que comuns no contexto político da América Latina.

O modelo de gestão pública utilizada hoje é definido por Paula (2005a) como um movimento orientado para a inserção da lógica empresarial na administração pública pela via da adaptação e transferência de conhecimentos gerenciais desenvolvidos no contexto da administração privada para o setor público. Desta forma, havendo uma maior flexibilização organizacional nas instituições públicas.

Um dos aspectos deste modelo é a inspiração em ferramentas de gestão próprias da administração privada, inserida no movimento conhecido como *New Public Administration*, chamado de Modelo Gerencial no Brasil. Neste modelo, é priorizada a eficiência na prestação de serviço público, bem como, a qualidade de seus serviços e a redução de custos.

Outro aspecto deste modelo é sua base no pensamento neoliberal no qual a amplitude e papel do Estado diante a economia deve ser repensada. Segundo as propostas de Adam Smith (1723-1790) o Estado deveria se ocupar exclusivamente com a manutenção da segurança interna e externa, assim como com a garantia do cumprimento dos contratos e a prestação de serviços de utilidade pública (PAES DE PAULA, 2005b). Com estes dois aspectos, o modelo sugere que o governo deve adotar algumas ações, como: a privatização, a terceirização e o ajuste fiscal. Assim, no governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1995, tem-se a criação do Ministério de Reforma Administrativa do Estado (MARE), o qual foi responsável por conduzir essas transformações no Estado brasileiro.

Na visão de Bresser Pereira (1998), a nova administração pública segue os princípios do gerencialismo. Segundo o autor, os principais objetivos da administração pública gerencial são: melhorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia; garantir propriedade e contrato, promovendo um bom funcionamento dos mercados; afirmar a autonomia e capacitação gerencial do administrador público; e assegurar a democracia através da prestação de serviços públicos orientados para o “cidadão-cliente” e controlados pela sociedade.

O modelo gerencial pauta-se pela elaboração de estratégias, apresentando como marcas deste período os Planos Diretores e os Planos Plurianuais, resultando no descolamento das funções de planejar e implementar (MATIAS-PEREIRA, 2009). Pois assim como as empresas, o governo tem que se

planejar e definir objetivos, metas, diretrizes e despesas de capital, a fim de diminuir os riscos de desperdícios e ineficiência.

O modelo de administração pública gerencial apresentou vantagens para a gestão do Estado brasileiro, com aprimoramento dos órgãos governamentais subsidiados por ferramentas gerenciais e a constante busca pela eficiência permitem avanços na gestão econômico-financeira, como Paes de Paula (2005b) afirma. Com essa nova forma de administrar, o Estado ficou com papel semelhante ao de uma empresa e os cidadãos como seus principais clientes. Deste modo, o governo possui como principais características, a eficiência nos serviços, na avaliação de desempenho e no controle de resultados.

Segue abaixo um quadro comparativo do modelo de administração pública burocrática e gerencial.

**Quadro 1 – Comparação entre modelos de administração pública**

Administração Pública Burocrática	Administração Pública Gerencial
1 – Apóia-se na noção geral de interesse público.	1 – Procura obter resultados valorizados pelos cidadãos
2 – Garante cumprimento de responsabilidade	2 – Gera accountability
3 – Obeve às regras e os procedimentos	3 – Compreende e aplica norma; identifica e resolve problemas; Melhora continuamente os processos
4 – Opera os sistemas administrativos	4 – Separa serviços e controles; cria apoio para normas; amplia a escolha do usuário; encoraja ação coletiva; cria incentivos; define, mede e analisa resultados
5 – Concentra-se no processo	5 – Orienta-se para resultados
6 – É auto-referente	6 – Foca o cidadão
7 – Define procedimento para a contratação de pessoal, compra de bens e serviços	7 – Luta contra o nepotismo e a corrupção
8 – Satisfaz às demandas dos cidadãos	8 – Evita a adotar procedimentos rígidos
9 – Controla procedimentos	9 – Define indicadores de desempenho – utiliza contratos de gestão
10 – Define cargos rígida e fragmentadamente; tem alta especialização	10 – É multifuncional; Flexibiliza as relações de trabalho

Fonte: Bresser-Pereira, 1998

A administração pública brasileira deixou de ser uma mera máquina de produção de regras e passou a funcionar como uma empresa, flexibilizando os processos, orientando-se para os resultados, focando na satisfação do cliente-cidadão. Assim, o Brasil melhorou sua posição econômica dentro do cenário mundial.

## **2.2 Importância do estágio na administração pública**

Segundo Oliveira e Cunha (2006), o Estágio Supervisionado é uma atividade que propicia ao aluno adquirir a experiência profissional que é relativamente importante para a sua inserção no mercado de trabalho. O objetivo do Estágio Supervisionado é proporcionar ao estudante a oportunidade de aplicar seus conhecimentos acadêmicos em situações da prática profissional, criando a possibilidade do exercício de suas habilidades. Espera-se que, com isso, que o aluno tenha a opção de incorporar atitudes práticas e adquirir uma visão crítica de sua área de atuação profissional (OLIVEIRA; CUNHA, 2006).

A experiência do estágio é essencial para a formação integral do aluno, considerando que cada vez mais são requisitados profissionais bem preparados e com habilidades. Ao chegar à universidade o aluno se depara com o conhecimento teórico, porém muitas vezes, é difícil relacionar teoria e prática se o estudante não vivenciar momentos reais em que será preciso analisar o cotidiano (MAFUANI, 2011).

O estágio é uma experiência muito importante para o desenvolvimento da carreira de todo profissional e também um passo importante na qualificação de estudantes que pretendem ter uma carreira profissional bem-sucedida. Diferente do emprego tradicional, o acúmulo de conhecimento, a experiência e o desenvolvimento de competências são garantidos pela possibilidade de falhas, afinal o aluno está aprendendo de forma prática o que foi lecionado na Universidade e por isso o ato de errar é parte do aprendizado, e não um passo para a demissão, como é o caso de um emprego formal.

Dentro do estágio, há a figura do supervisor: a pessoa que acompanha o estagiário no Campo de Aplicação, proporcionando-lhes as condições necessárias para a realização do estágio. Segundo Siqueira (2006), é ele o responsável pelo acompanhamento e pela orientação profissional do aluno. O supervisor é quem faz parte do quadro de funcionários da organização e que tem formação e/ou experiência profissional na área do Campo de Aplicação.

A supervisão constitui-se num encontro pedagógico, no qual o trabalho educativo desenvolvido pelo ato concreto da supervisão deva valorizar a autoconsciência do estagiário. Nesse sentido, o supervisor deve conhecer os interesses, motivações e necessidades do estagiário, ou seja, conhecer suas



condições pessoais, sua realidade de vida, como menciona Pacchioni (2000). Assim, percebe-se que deve existir uma relação interativa entre supervisor e supervisionado para que haja uma vivência harmônica e de cumplicidade entre eles.

Conforme Nora (2004), na supervisão é essencial o relacionamento entre estagiário e supervisor, o qual deve ser dotado de respeito e ausência de autoritarismo, por parte do supervisor. Essas são condições necessárias para superação das dificuldades do âmbito profissional, havendo uma relação de troca de saberes e de responsabilidade. O papel do supervisor não é somente ensinar aquilo que o estagiário deve fazer, é também ter um relacionamento com ele para que esses conhecimentos sejam passados e recebidos com maior eficiência, facilitando a aprendizagem.

Estagiar no âmbito público permite ao estudante experiências que vão além da busca pelo lucro e se aproxima de uma compreensão melhor do que é ser cidadão, pois o estagiário começa a entender e a se colocar no papel tanto de funcionário que resolve o problema do cliente, como de cidadão que ajuda e defende o direito do outro, possibilitando assim uma sincronia no atendimento e um aprendizado que ultrapassa os limites de somente receber pela quantidade vendida e chega a entender melhor o cliente naquilo que ele deseja e da forma que ele deseja.

O estágio na esfera pública possibilita além da experiência e aprendizado, o entendimento da máquina pública brasileira e o porquê de tantas burocracias que quem está apenas como “cliente-cidadão” não consegue perceber, pois desconhece o que se passa dentro da instituição. Após a compreensão do ambiente público e dos conhecimentos apreendidos na academia, o estudante pode proporcionar melhorias efetivas para a organização.

### 3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Chiavenato (1999) define que o Comportamento Organizacional (CO) é o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e pessoas se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar. Como a organização é um sistema cooperativo racional, ela somente pode alcançar objetivos se as pessoas que a compõe coordenarem seus esforços a fim de alcançar um objetivo que individualmente não conseguiriam.

Davis & Newstrom (1989) explicam comportamento organizacional como um estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações. Os elementos chave do Comportamento Organizacional são: pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente no qual a organização opera.

De acordo com Maximiliano (2000), o objetivo implícito do enfoque comportamental é fornecer instrumentos para a administração das organizações, tendo por base o conhecimento sobre o comportamento das pessoas, como indivíduos e membros de grupos.

Robbins (2005) afirma que o Comportamento Organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. Ou seja, ter conhecimento e dar a devida importância para o comportamento organizacional também é uma forma de lucrar dentro das empresas, basta saber de que forma utilizar para existir retorno.

De um lado há a ênfase no conteúdo do trabalho administrativo, ou seja, a competência e a formação técnica. Do outro, a ênfase na administração como processo, isto é, os comportamentos e habilidades necessárias para a construção de ambiente organizacional mais equilibrado e de melhor convivência.

Menciona Chiavenato (2010), que o conhecimento do Comportamento Organizacional é indispensável para analisar, fazer investimento e obter retornos, ou para criar novas organizações, mudar organizações já existentes, trabalhar em organizações ou, mais importante ainda, dirigir organizações. Desta forma, conhecer o comportamento humano possibilita benefícios à organização de diversas formas e diferentes áreas. Dirigir uma empresa conhecendo o comportamento dos colaboradores e proporcionar aos funcionários esse mesmo tipo de conhecimento

facilita a comunicação e o relacionamento entre pessoas, possibilita maior sensibilidade quanto aos assuntos humanos e diminui os problemas de relacionamento interpessoal.

### **3.1 Variáveis Dependentes e Independentes do Comportamento Organizacional**

Existem muitas variáveis que podem influenciar o comportamento organizacional, desta forma elas foram classificadas como dependentes e independentes.

#### **3.1.1 Variáveis dependentes**

As variáveis dependentes, afirma Robbins (2005), são os fatores chaves que se pretende explicar ou prever e que são afetados por algum outro fator. As variáveis dependentes básicas do Comportamento Organizacional são a produtividade, o absentéismo, a rotatividade, a satisfação no trabalho e a cidadania organizacional.

A Produtividade implica uma preocupação tanto com a eficácia como com a eficiência. Uma organização é produtiva quando consegue atingir seus objetivos, transformando matéria-prima em produto ao mais baixo custo possível. Robbins (2005) afirma que a produtividade é uma das principais preocupações no estudo do comportamento organizacional, pois se necessita descobrir quais são os fatores que influenciam a eficiência e a eficácias dos indivíduos, dos grupos e da organização como um todo.

O absentéismo é definido como o não-comparecimento do funcionário ao trabalho. É prejudicial para uma organização operar tranquilamente e atingir seus objetivos se os funcionários não comparecem para trabalhar. Conhecer o motivo da ausência desses funcionários é importante para a organização para que possam tomar as devidas providências a fim de diminuir a taxa de absentéismo.

A rotatividade, menciona Robbins (2005), é a permanente entrada e saída de pessoal da organização, de forma voluntária ou involuntária. Um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento.

A Satisfação no trabalho pode ser definida segundo ROBBINS (2005) como o conjunto de sentimentos de uma pessoa possui com relação ao trabalho. Faz parte das variáveis dependentes por dois motivos: ela tem uma relação clara com os fatores de desempenho e com outros valores preferidos por diversos pesquisadores do CO.

Por fim, como variável dependente, Chiavenato (2010) afirma que a cidadania organizacional, apesar de não fazer parte das exigências de uma organização, ajuda no seu funcionamento eficaz. Desta forma, para o autor:

“A Cidadania Organizacional expressa um comportamento individual que vai além dos cotidianos deveres e exigências requeridos pela organização, o que permite melhorar substancialmente a eficácia organizacional. A cidadania organizacional traz decorrências saudáveis como fidelidade e comprometimento das pessoas em relação aos objetivos da organização, respeito às regras e regulamentos, iniciativa pessoal acima do requerido, desejo de ajudar e de contribuir que vai além dos deveres do trabalho, voluntarismo e excelência no desempenho.” (CHIAVENATO, 2010, p.13).

Portanto, percebe-se que a cidadania organizacional vai além da convivência entre os funcionários dentro do ambiente de trabalho e chega à interação positiva entre eles, melhorando ainda mais a convivência saudável dentro da organização.

### 3.1.2 Variáveis independentes

As variáveis independentes é a suposta causa de algumas mudanças em variáveis dependentes. Existem em três níveis, segundo Robbins (2005):

#### a) Variáveis no Nível do Indivíduo

Essas variáveis são intrínsecas ao ser humano, como características biográficas, capacitação, valores, atitudes, personalidade e emoções. Essas variáveis afetam o comportamento das pessoas na organização, como não haver um entendimento por parte de duas pessoas de raças diferentes onde uma delas é preconceituosa quanto a cor, ou ainda por haver discordâncias entre pessoas que são de personalidades fortes e diferentes. Não havendo uma compreensão do comportamento, as pessoas sofrerão assim como a organização com isso.

#### b) Variáveis no Nível do Grupo

Afirma Robbins (2005) que o comportamento de um grupo é mais do que a soma das ações dos indivíduos que fazem parte deles. A complexidade aumenta quando se compreende que o comportamento pessoal é diferente quando as

peças estão sozinhas e quando estão em grupo. Então estudar e ter conhecimento desse âmbito é importante para melhor lidar com os grupos de trabalho diariamente.

### c) Variáveis no Nível do Sistema Organizacional

Robbins (2005) menciona que da mesma forma que os grupos são mais que a soma de seus membros individuais, a organização também é mais que a soma dos grupos que a compõe. O desenho da organização formal, os processos do trabalho e as funções; as políticas e práticas de recursos humanos da organização e cultura interna, tudo isto tem impacto sobre as variáveis dependentes do comportamento organizacional

## **3.2 Clima organizacional**

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), clima organizacional é o ambiente interno em que convivem os membros da organização, dessa forma está diretamente relacionado com os seus graus de motivação e satisfação. Desta forma, o clima organizacional é um fator que depende de muitas variáveis para ser alcançado positivamente e seu resultado é a interação entre elas. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre as pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais do funcionário, e desfavorável quando frustra essas necessidades.

Lobo (2003) afirma que o clima organizacional é o modo como se processam as relações e as representações interpessoais no interior da organização e como aquelas se modificam em função da oscilação de certas variáveis. Deste modo, por ser algo dependente de tantos fatores tão instáveis, o clima organizacional se modifica conjuntamente em uma pequena variação de espaço e tempo. Ou seja, o clima que no começo do dia estava favorável a bons resultados, ao final do dia, por algum desentendimento entre funcionários, por exemplo, comprometeu os resultados do resto do horário comercial.

Para Bergamini e Corda (1997), o clima organizacional é o indicador da eficácia organizacional a respeito do nível de satisfação ou insatisfação experimentado pelos empregados no trabalho, o que retrata uma tendência ou

inclinação do nível que as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas. Assim, o clima organizacional contempla as habilidades pessoais dos indivíduos dentro da organização, é o responsável pela correlação entre o que as pessoas fazem dentro da organização e como o comportamento de cada uma afeta o desempenho da mesma influenciando a motivação, o desempenho humano e a satisfação.

### **3.3 Satisfação no Trabalho**

A palavra Satisfação, segundo o dicionário Houaiss (2011), significa contentamento pela realização do que se queria. Pode ser definida, também, segundo o mesmo dicionário, prazer, alegria.

Enquanto isso, Mendes (1998) lembra que o Trabalho é realização da identidade. Ao produzir algo, o trabalhador sente-se estruturado como pessoa, em decorrência de ser valorizado pelo que faz. Para Lower (1984), in Mendes (1998), o Trabalho é fonte de prazer e nem por isso é considerado um momento de diversão, mas exige disciplina, responsabilidade e compromisso com a atividade. O autor ressalta, ainda, que o Trabalho pode ser um prazer, dependendo das condições nas quais é realizado.

Para Davis & Newstrom (1989), a satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados veem seu trabalho. Há uma diferença importante entre estes sentimentos associados ao cargo e dois outros elementos das atitudes dos empregados. É o sentimento de relativo prazer ou dor que difere de raciocínios objetivos e intenções comportamentais.

A satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto o seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores. (LOCKE *apud* BERGAMINE & CODA, 1990). Ou seja, é se sentir bem no ambiente e com aquilo que trabalha, reproduzindo os efeitos positivos na sua própria vida diária fora do trabalho, pois suas atividades profissionais estão de acordo com seus objetivos e valores.

Segundo Davis e Newstrom (1992, p.123), “satisfação no trabalho representa uma parcela da satisfação da vida [...] a satisfação no trabalho influencia também o sentimento de satisfação global com a vida de uma pessoa”. Desta forma,

a satisfação no trabalho não faz parte apenas de uma realização profissional, transcende os limites geográficos da organização e chega à casa e na vida pessoal do funcionário.

A satisfação no trabalho, assim como outros tipos de atitudes, é construída durante um determinado período de tempo, conforme o funcionário vai conhecendo e se familiarizando com seu ambiente de trabalho. Entretanto, a satisfação no trabalho é dinâmica, pois seu deterioramento pode ocorrer muito mais rápido que seu desenvolvimento, conseqüentemente tendo que ser avaliada e verificada constantemente.

Vários fatores interferem na satisfação e no desenvolvimento do funcionário, como por exemplo, o relacionamento interno entre eles, o relacionamento e o reconhecimento perante a chefia, a importância da qualidade de vida do indivíduo dentro do ambiente de trabalho, entre outros. A organização faz parte da vida do indivíduo e ele busca, através dela, sua satisfação e atingimento das metas pessoais, não esquecendo que sua vida pessoal também é importante e a relação indivíduo-empresa andam juntas. (WAGNER; HOLLENBECK, 1999)

A satisfação com o trabalho é uma atitude geral de uma pessoa em relação ao contexto ocupacional de que participa, sendo que a avaliação que um trabalhador faz de sua satisfação ou insatisfação é resultante de um somatório de diferentes elementos, como compilou Robbins (2005): convivência com colegas e superiores; obediência a regras e políticas organizacionais; alcance de padrões de desempenho e aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal; dentre outros.

Para Spector (2002), a satisfação no trabalho corresponde a uma adequação entre o indivíduo e seu trabalho. Ou seja, resulta de sentir-se bem com aquilo que se faz e na forma com a qual é realizada. Nesta perspectiva, a satisfação no trabalho é compreendida como uma variável atitudinal, que reflete a relação do indivíduo com o seu trabalho. Desta forma, pode-se afirmar que a mesma reflete o quanto o indivíduo está feliz com aquilo que realiza dentro do seu trabalho. Por fim, Robbins (2009) relaciona a satisfação no trabalho a um conjunto de sentimentos que um indivíduo nutre em relação ao seu trabalho. Ou seja, alto nível de satisfação com o trabalho é originado de atitudes positivas em relação a efetivação do trabalho, enquanto que um baixo nível de satisfação se relaciona a atitudes negativas.

### 3.4 Rotatividade

Afirma Chiavenato (2009) que o termo rotatividade de recursos humanos ou *turnover* é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Quase sempre a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, promover providências ou ainda com caráter preditivo. Como todo sistema aberto, a organização se caracteriza pelo fluxo de recursos de que necessita para poder desenvolver suas operações e gerar resultados. Esse problema com os custos de reposição de pessoal é um dos fatores que estimulam o desenvolvimento de pesquisas voltadas para a análise da rotatividade dentro da organização.

O fluxo de entrada e saída de pessoal pode ser causado menciona Chiavenato (2009) por uma inflação no sistema com a adoção de novos recursos de novos recursos (entradas maiores do que as saídas) para incentivar as operações e ampliar os resultados ou, no sentido de esvaziar o sistema (saídas maiores do que as entradas para diminuir as operações ou custos e reduzindo os resultados. Existem dois tipos de rotatividade:

- a) Rotatividade provocada pelas pessoas: quando os desligamentos ocorrem por decisão e iniciativa dos funcionários. Com o mercado competitivo, as empresas tendem sempre a querer os melhores do mercado para dentro de suas organizações. Essa busca incessante pelos melhores pode gerar um aumento da rotatividade provocada pelas pessoas, pois à medida que a oferta de uma outra empresa aumenta pelo talento de um funcionário, o mesmo tende a sair daquilo que está lhe dando menos benefícios. Desta forma, a empresa precisa atuar nos motivos que estão provocando a saída do funcionário a fim de eliminar as causas da rotatividade, diminuir as perdes e reter e manter os talentos na organização.
- b) Rotatividade provocada pela organização: “quando os desligamentos são provocados pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente ou para reduzir o efetivo de pessoal para redução de operações ou de custos. Neste caso, a



rotatividade encontra-se sob o controle da organização, relata Chiavenato (2009)

A organização está sempre buscando alcançar seus objetivos sendo eficaz, ou seja, com um mínimo de recursos, esforços e tempo. Menciona Chiavenato (2009) que na medida em que aos resultados de um sistema são insatisfatórios ou seus recursos não são adequadamente utilizados, deve-se fazer intervenções no sentido de corrigir as inadequações e ajustar seu funcionamento.

A rotatividade de pessoal não é uma causa, afirma Chiavenato (2009), mas o efeito ou consequência de certos fenômenos localizados dentro ou fora da organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal.

Como fenômenos externos pode-se citar: a oferta e procura de recursos humanos no mercado, situação econômica, oportunidades de empregos no mercado de trabalho, entre outros.

Como fenômenos internos Chiavenato (2009) apresenta: política salarial e de benefícios organizacionais, estilo de gestão exercido pelos gerentes ou supervisores sobre o pessoal, oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela instituição, tipo de relacionamento humano e condições físicas ambientais dentro da organização, clima e cultura organizacional, critérios de avaliação do desempenho, grau de flexibilidade das políticas da empresa.

As informações a respeito dos fenômenos externos são obtidas, afirma Chiavenato (2009), por meio de pesquisas, avaliações pelos executivos da organização, relatórios de vendedores ou compradores e de pessoas que têm contato e interação com o ambiente externo. Já as informações sobre os fenômenos internos podem ser obtidos, menciona Chiavenato (2009), por meio de pesquisas internas de clima organizacional ou de entrevistas de desligamentos realizadas com as pessoas que saem da organização no sentido de diagnosticar as causas que estão provocando o êxodo do pessoal.

### **3.5 Satisfação e Rotatividade**

A satisfação está negativamente relacionada à rotatividade. Pesquisas mostram que quando um funcionário está insatisfeito com seu trabalho o desempenho dele cai, prejudicando a organização na sua produção seja de produto ou serviço.

Vandenberg (1999) apresenta a definição de rotatividade como sendo a probabilidade estimada (subjéitiva) própria dos indivíduos de que eles estarão permanentemente deixando a organização em algum ponto do futuro próximo. Essa probabilidade subjéitiva pode ser ocasionada pela insatisfação dos funcionários no trabalho, portanto ter uma atenção aos fatores que levam a insatisfação pode ajudar na diminuição dessa probabilidade estimada, conseqüentemente na diminuição da rotatividade.

Conforme Davis & Newstrom (1989), quanto maior o envolvimento no trabalho, mais dedicados e produtivos serão os trabalhadores. Desempenhos elevados e conseqüentes recompensas promovem a satisfação, através da junção do desempenho, da satisfação e do esforço. Níveis maiores de satisfação estão frequentemente ligados a taxas mais baixas de rotatividade de pessoal e de ausência no trabalho. Empregados mais comprometidos apresentam maior probabilidade de assumirem os valores e crenças da organização.

Robbins (2007) afirma que a evidência indica que um importante redutor da relação entre satisfação e rotatividade é o nível de desempenho do trabalhador. Mais especificamente, o nível de satisfação é o menos importante para prever a rotatividade de trabalhadores com desempenho superior. Isso porque geralmente as organizações fazem grandes esforços para manter esses funcionários. Eles recebem aumentos de salário, elogios, reconhecimento, mais oportunidades de promoções e assim por diante. Com os funcionários de pior desempenho, acontece exatamente o contrário. Faz-se pouco esforço para mantê-los no emprego. Portanto, percebe-se que a satisfação com o trabalho seja mais importante para influenciar os funcionários de melhor desempenho a se manterem no emprego. Qualquer que seja o nível de satisfação, os funcionários de melhor desempenho têm maior tendência a permanecer na organização porque recebem reconhecimento, elogios, e outras recompensas que os convencem a continuar no emprego.

Portanto, a satisfação e a rotatividade estão relacionadas, entretanto, há outros fatores que influenciam nessa relação, como o desempenho do funcionário. De qualquer forma, são fatores que precisam ser analisados dentro da organização com o intuito de melhorar o clima organizacional, podendo alcançar níveis maiores de lucros, no caso da empresa privada, ou satisfação do cliente-cidadão, no caso da organização pública.

#### **4 JUSTIÇA FEDERAL DO MARANHÃO**

Segundo a Justiça Federal (2013), a instalação definitiva da Justiça Federal no Maranhão aconteceu no dia 06 de maio de 1968 no segundo pavimento do prédio nº 43 da Rua Nina Rodrigues, mais conhecida como Rua do Sol, no centro de São Luís. Em 04 de dezembro de 1988 foi inaugurada a nova sede da Justiça Federal, um prédio com seis pavimentos e com capacidade para instalação de seis varas, localizado na Avenida Senador Vitorino Freire, no bairro da Areinha.

De acordo com a Justiça Federal (2013), a década de 1990 foi de crescimento da Justiça Federal do Maranhão. A nova estrutura abrigou um número maior de juízes e servidores. Foram criadas três novas varas, o que possibilitou a ampliação da prestação de serviço. Houve também a especialização das varas criminais e de execução fiscal.

Existem 11 varas na capital São Luís, sendo duas criminais, três cíveis, dois na execução fiscal, uma ambiental e agrária e três de Juizados Especiais Federais. A parte administrativa é composta pela Secretaria Administrativa e a ela subordinados o Núcleo de Controle Interno, o Núcleo Judiciário, o Núcleo de Administração e o Núcleo de Recursos Humanos (NUCRE). Dentro no NUCRE, há a Seção de Cadastro de Pessoal, Seção de Pagamento de Pessoal, Seção de Bem-Estar Social, Seção de Legislação de Pessoal e Seção de Desenvolvimento e Avaliação de Recursos Humanos (SEDER). O organograma da Instituição está apresentado no Anexo A.

A Justiça Federal do Maranhão apresenta dentro do seu planejamento estratégico a missão de garantir à sociedade uma prestação jurisdicional acessível, rápida e efetiva, a visão de consolidar-se, perante a sociedade, como uma justiça efetiva e transparente até 2020, e como valores: a ética, o respeito à cidadania e ao ser humano, a responsabilidade ambiental, a transparência, a qualidade e a inovação.

Panorama geral da Justiça Federal no Maranhão, de acordo com a legislação de criação das varas da Justiça Federal da 1ª região.

**Quadro 2 – PANORAMA GERAL DA JUSTIÇA FEDERAL NO MARANHÃO**

<b>VARAS</b>	<b>ESPECIALIZAÇÃO</b>	<b>CRIAÇÃO</b>	<b>IMPLANTAÇÃO</b>
1ª Vara	<b>JEF ADJUNTO CRIMINAL</b>	Lei n. 5.010/66, anexo	Decreto-Lei n. 253/67 - art.75
2ª Vara	<b>JEF ADJUNTO CRIMINAL</b>	Lei n. 7.178/83, art.1º	Provimento CJF n. 264/84 – art. 1º
3ª Vara	<b>CÍVEL GERAL</b>	Lei n. 7.583/87, art.1º	Provimento CJF n. 326/87 – art. 1º
4ª Vara	<b>EX. FISCAL</b>	Lei n. 9.788/99, art. 1º, I	Resolução TRF 1ª Região n. 02/99 – art. 2º, e I e II
5ª Vara	<b>CÍVEL</b>	Lei n. 9.788/99, art. 1º, I	Resolução TRF 1ª Região n. 02/99 – art. 2º, e I e II
6ª Vara	<b>CÍVEL</b>	Lei n. 9.788/99, art. 1º, I	Resolução TRF 1ª Região n. 02/99 – art. 2º, e I e II
7ª Vara	<b>JEF</b>	Lei n. 10.772/03, art. 1º, I	Resolução TRF1 n. 18/03, alterada por Resoluções 8/2009 e 24/2011.
8ª Vara	<b>Ambiental e Agrária</b>	Lei n. 12.011/2009; Resolução CJF n. 102/2010 e alterações: Resolução 113/2010, 137/2010, 153/2011, 167/2011.	Resolução TRF1 n. 14/2010, alterada por Resolução TRF1 n. 22/2010, alteradas por Resolução 24/2011.
9ª Vara	<b>JEF CÍVEL</b>	Lei n. 12.011/2009; Resolução CJF n. 102/2010 e alterações: Resolução 113/2010, 137/2010, 153/2011, 167/2011.	Resolução TRF1 n. 14/2010, alterada por Resolução TRF1 n. 22/2010, alteradas por Resolução 24/2011.
10ª Vara	<b>JEF CÍVEL</b>	Lei n. 12.011/2009; Resolução CJF n. 102/2010 e alterações: Resolução 113/2010, 137/2010, 153/2011, 167/2011.	Resolução TRF1 n. 24/2010; alterada por Resolução 4/2011 e por Resolução 24/2011. Portaria TRF1 n. 268/2011.

Fonte: Justiça Federal, 2015.

#### **4.1 Seção de Desenvolvimento e Avaliação de Recursos Humanos (SEDER)**

A SEDER foi instaurada na Justiça Federal do Maranhão na reestruturação de 1992 que a Justiça Federal do Maranhão sofreu. O objetivo geral da SEDER é executar as atividades de capacitação profissional, treinamento, provimento, avaliação e acompanhamento de pessoal da Seção Judiciária, visando ao desenvolvimento e aperfeiçoamento do servidor. Como objetivos específicos, a SEDER traz: executar as atividades relativas ao provimento, à avaliação e ao acompanhamento dos servidores; executar as atividades relativas ao treinamento e à capacitação profissional dos servidores; executar, mantendo controle sistemático, as atividades referentes ao Programa de Estágio; estudar cause as de rotatividade e evasão de servidores.

Realizar o levantamento da estimativa de despesas com cursos, estágios e outras atividades de seleção e treinamento de pessoal, para fins de inclusão na proposta orçamentária, bem como para a respectiva autorização da despesa; planejar e providenciar a concessão de estágios a estudantes; organizar o cadastro de estagiário; manter atualizado o acompanhamento funcional, escolar e pessoal dos estagiários; efetuar seleção, lotação e encaminhamento de estagiários, orientando-os sobre os aspectos éticos, organizacionais, comportamentais e operacionais; manter intercâmbio com supervisores de estágio, verificando adaptação, frequência e desempenho do estagiário; efetuar cálculos para pagamento da bolsa de estágio; e emitir documentos comprobatórios da realização de estágio, são algumas das competências da SEDER quanto aos estagiários.

## 5 METODOLOGIA

Definidos os objetivos do trabalho, no presente capítulo define-se a metodologia a ser utilizada. Vergara (2007) afirma que a investigação explicativa tem como objetivo principal tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Desta forma, visa esclarecer quais fatores contribuem de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Portanto, esta pesquisa tem investigação explicativa, pois quer abordar a relação da insatisfação dos estagiários da Justiça Federal do Maranhão com a rotatividade dos mesmos dentro dos setores da organização.

Quanto à abordagem, a pesquisa será quantitativa, pois medirá a quantidade de estagiários satisfeitos em suas lotações assim como quantificará a rotatividade dos mesmos. Menciona Richardson (1999), que a pesquisa quantitativa, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto das modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

A pesquisa será também qualitativa, pois analisará as opiniões e comentários quando na aplicação do questionário.

Além disso, haverá pesquisa bibliográfica a respeito da rotatividade e satisfação organizacional para o aprofundamento do estudo e a fim de ter embasamento teórico para análise e especificação dos assuntos anteriormente citados.

Para o desenvolvimento da investigação será utilizado um estudo de caso, que segundo Martins (2006) é um trabalho de campo precedido pela exposição do problema de pesquisa – questões orientadas que dependem da perseverança, criatividade e raciocínio crítico do investigador para construir descrições, interpretações, enfim, explicações originais que possibilitem a extração cuidadosa de conclusões e recomendações. Sendo que o estudo deve mostrar de maneira convincente como foram coletadas e avaliadas as evidências e encadeamento das conclusões finais da pesquisa. Sendo assim, através deste método será permitida uma análise mais específica e profunda da relação entre satisfação organizacional e rotatividade dos estagiários da Justiça Federal do Maranhão.

Para complementação da pesquisa será utilizada a análise documental que segundo Moreira (2005, apud Souza; Kantorski; Luis, 2012) consiste em identificar, verificar e apreciar os documentos com uma finalidade específica e,

nesse caso, preconiza-se a utilização de uma fonte paralela e simultânea de informação para complementar os dados e permitir a contextualização das informações contidas nos documentos. A análise documental deve extrair um reflexo objetivo da fonte original, permitir a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, além da contextualização dos fatos em determinados momentos.

A relação entre satisfação e rotatividade dos estagiários vai ser entendida através de questionários aplicados aos estagiários e da análise documental oferecida pela organização como o mapeamento dos estagiários com suas lotações, mudanças até novembro de 2014 e seus supervisores. Serão também entrevistadas as duas servidoras públicas do setor de Desenvolvimento e Avaliação de Recursos Humanos que lidam diretamente com os estagiários, para se ter conhecimento dos comentários e queixas dos estagiários e das facilidades e problemas encontrados para relotação dos mesmos. Serão também aplicados questionários com os supervisores de estágio a fim de confrontar as respostas dadas pelos estagiários e chegar numa conclusão de forma mais satisfatória.

A forma de apresentação será através da estatística descritiva que segundo Virgillito (2008, p.26), “ocupa-se em ordenar as variáveis da amostragem colhida [...] e delas extrair os primeiros resultados descritivos”. Desta forma, será colhida as respostas dos questionários sobre a satisfação a fim de fazer análises sobre a rotatividade.

A Seção Judiciária do Maranhão é composta pelas Seções Judiciária de São Luís, Caxias, Bacabal e Imperatriz. O quantitativo de estagiários de todas as subseções é de 122 estagiários, mas o universo da pesquisa terá como base apenas os estagiários de São Luís que totalizam em 82 estagiários. A amostra é definida por Lakatos e Marconi (1990, p 37), como uma “porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Após definida, a amostra do presente trabalho incluirá somente os estagiários de São Luís em 30% deles (totalizando 25 estagiários que serão entrevistados), entretanto o retorno dos questionários respondidos superou a amostra prevista, chegando a 30 estagiários entrevistados (36,5%). Quanto à amostra dos supervisores, também será entrevistado 30% do total de 40 supervisores, sendo assim o questionário será aplicado com 12 supervisores de estágio.

O objetivo principal do tratamento e análise dos dados mencionados anteriormente é permitir o cumprimento dos objetivos específicos, estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados e proporcionar melhorias à área de Recursos Humanos da Justiça Federal do Maranhão.



## 6 ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise foi constituída de uma pesquisa documental, a qual foi realizado um mapeamento para identificar as relocações ocorridas dentro da Justiça Federal do Maranhão por parte dos estagiários; e de uma análise de resultado originada da aplicação de dois questionários, um realizado com 30 estagiários e outro com 12 supervisores.

### 6.1 Pesquisa documental

Com a realização da pesquisa documental foi elaborado um mapeamento que mostra quantos estagiários pediram e conseguiram relocação dentro da Justiça Federal do Maranhão. O mapeamento, sendo apresentado como tabela no Apêndice C, é separado por curso de graduação, começando por Administração, seguido de Ciências Contábeis e por fim Direito. As colunas são compostas pelo nome do estagiário, data de início de estágio, lotação em que iniciou o estágio, nome do supervisor de estágio, lotação atual e por fim a quantidade de mudanças de lotação que o estagiário já fez desde que entrou na organização. Os estagiários marcados em amarelo representam os que pediram para mudar, mas ainda não conseguiram e por isso estão em uma “fila” criada pelo setor com o intuito de atender o máximo possível.

De acordo com o mapeamento realizado a partir das mudanças dos estagiários entre os setores da Justiça Federal do Maranhão, percebeu-se que os estagiários de administração não pedem para mudar de setor assim como os de ciências contábeis também não. Em contrapartida, os estagiários de direito já solicitaram mudanças de lotação até três vezes depois que iniciam o estágio. Através do mapeamento constatou-se que 62,5% dos estagiários de direito continuam na mesma lotação desde que entrou e 37,5% já pediu para mudar pelo ao menos uma vez e foram atendidos. Entretanto desses 40 estagiários (62,5%) que permanecem na mesma lotação inicial, 25% está na “fila” criada pelo setor para quando houver vagas, serem atendidos.

Segundo a entrevista realizada com a supervisora da Seção de Desenvolvimento e Avaliação de Recursos Humanos (SEDER) que trata dos

estagiários na instituição, os problemas enfrentados pelo setor por conta dos pedidos de relocação por parte dos estagiários de direito são:

- a) Alguns juízes não aceitam estagiários de outro setor, apenas novos
- b) As varas criminais são apenas duas, são apenas seis vagas e a maioria só quer mudar se for para esta vara
- c) A Seção de Desenvolvimento e Avaliação de Recursos Humanos ainda não conseguiu a adesão de juízes diretores de foro quanto à normatização da relocação dos estagiários (que não está prevista nem na IN, nem na Resolução).

Analisar se a satisfação está relacionada com esses pedidos de relocação é um dos objetivos dessa pesquisa.

## **6.2 Resultados da coleta de dados via questionário**

O perfil do universo da pesquisa do questionário realizado com os estagiários foi constituído de 66,7% do sexo feminino e 33,3% dos respondentes do sexo masculino, em relação ao curso que superior que realizam 80% dos entrevistados estão no curso de Direito, 13,3% no curso de Administração e 6,6% no curso de Ciências Contábeis. Dos entrevistados, 80% estão lotados nas Varas Judiciárias da Justiça Federal do Maranhão e 20% nas áreas administrativas.

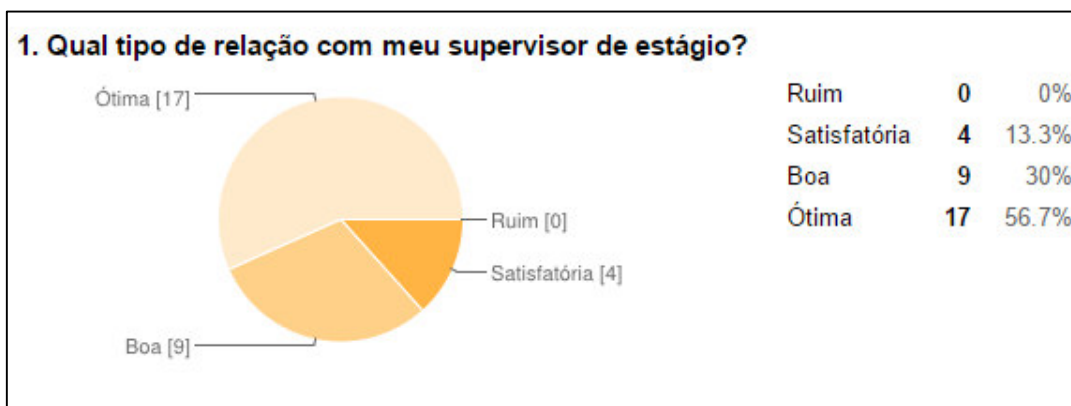
Do questionário realizado com os supervisores, o perfil do universo da pesquisa foi constituído de 66,7% do sexo feminino e 33,3% dos respondentes do sexo masculino. Dos entrevistados, 75% dos supervisores estão lotados nas Varas Judiciárias da Justiça Federal do Maranhão e 25% nas áreas administrativas.

A amostra da pesquisa, como afirmado na metodologia, foi de 30% de supervisores respondentes e 36% de estagiários respondentes, percebendo-se então que houve uma proximidade no percentual amostral dos dois questionários aplicados, tornando a medição da relação entre supervisor e estagiário mais igualitária. Foi perceptível também que assim como a maioria dos estagiários são da área do direito, os supervisores também são, podendo fazer uma relação maior e melhor entre os dois.

Conforme Nora (2004) afirmou, na supervisão é essencial o relacionamento entre estagiário e supervisor, então foi realizada a pergunta abaixo, que 56,7% dos estagiários afirmaram que a relação com seu respectivo supervisor é

ótima, 30% afirmam que é boa e 13.3% que é satisfatória (Gráfico 1). Desta forma, pode-se concluir que todos os entrevistados conseguem ter uma relação positiva com seu supervisor, facilitando a aprendizagem. Desta forma, pode-se concluir que todos os entrevistados conseguem ter uma relação positiva com seu supervisor, facilitando a aprendizagem.

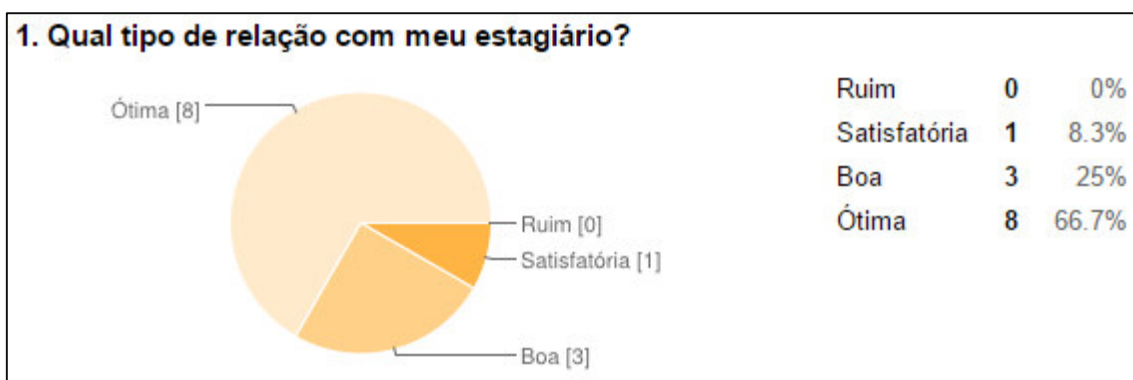
Gráfico 1 – Relação com o supervisor



Fonte: próprio autor

Em contraponto, foi perguntado ao supervisor qual tipo de relação ele tem com seu estagiário e 66,7% afirmou que tem uma relação ótima, 25% boa e 8,3% satisfatória (Gráfico 2). Assim, depreende-se há uma relação harmoniosa entre os mesmos.

Gráfico 2 - Relação com o estagiário



Fonte: próprio autor

Quando foi pedido aos respondentes para comentar a respeito dessa relação, pôde-se concluir, pela maioria das respostas, que os supervisores dão o suporte necessário ao estagiário para que este aprenda de maneira eficiente. Um dos entrevistados respondeu: “Tenho uma ótima relação de profissionalismo,

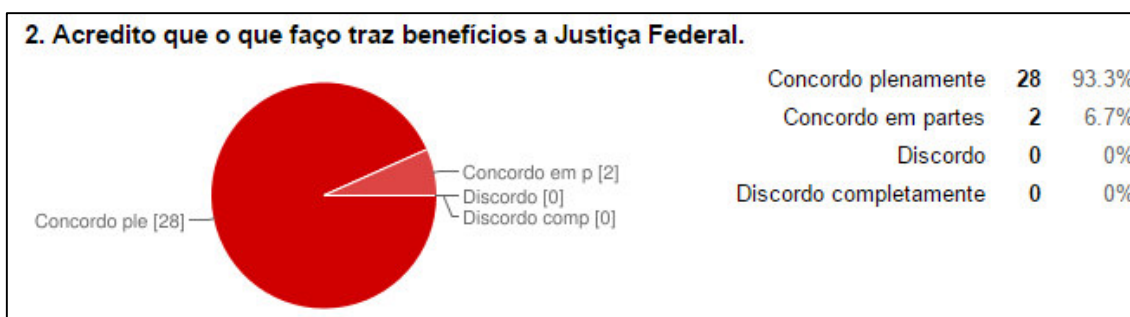
aprendizagem e amizade com meu supervisor”. Foi comentado também que tem supervisores que são totalmente abertos ao diálogo, que há um ambiente de trabalho bem harmônico e a maioria dos supervisores dão autonomia aos estagiários na execução das tarefas.

Com relação à opinião dos supervisores quanto a esta relação, foi comum entre os mesmos que os estagiários estão sempre abertos a aprender e a ouvir, facilitando o relacionamento entre eles.

Assim como a organização traz benefícios ao crescimento do estagiário, o recíproco também é verdadeiro. Segundo Bortoluci (2009), com o mercado competitivo, as empresas procuram, cada vez mais, pessoas qualificadas para atuar nas organizações. Frente a essa necessidade, é muito vantajosa a contratação de estagiários, afinal, os estudantes são qualificados e com bom nível intelectual. Além de ter disposição para aprender e garra para vencer desafios, os alunos buscam no estágio o intercâmbio entre o que se absorve na sala de aula com a prática das organizações. E as empresas, com isso, tem o benefício de unir a experiência do seu time de colaboradores, com a ousadia, reciclagem e atualização de informações que esse jovem traz consigo.

Desta forma, foi perguntado aos estagiários se eles acreditam que eles trazem benefícios a Justiça Federal e 93,3% concorda plenamente e 6,7% concorda em partes (gráfico 3). Concluindo-se então que o estagiário concorda que seu papel na organização faz diferença na execução das tarefas.

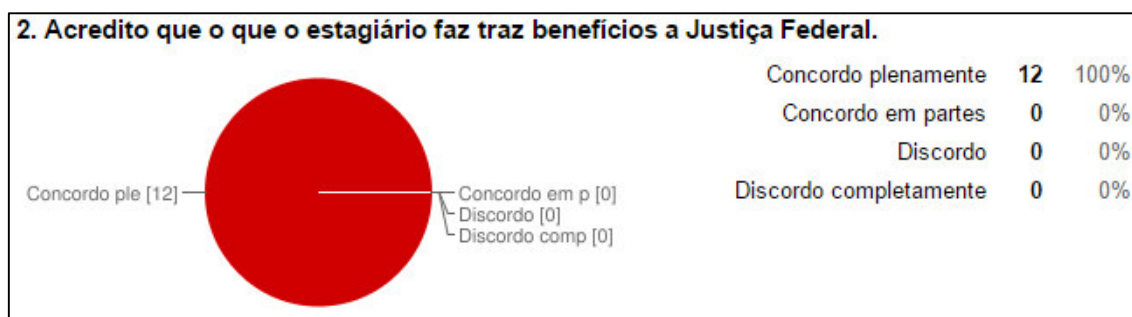
Gráfico 3 – Benefícios dos estagiários para a Justiça Federal (ponto de vista do estagiário)



Fonte: próprio autor

No ponto de vista do supervisor, foi unânime (gráfico 4) entre os respondentes que os estagiários trazem benefícios a organização, auxiliando na construção do relacionamento entre estagiário e supervisor.

Gráfico 4 – Benefícios dos estagiários para a Justiça Federal (ponto de vista do supervisor).



Fonte: próprio autor

Segundo Oliveira e Cunha (2006), o objetivo do Estágio Supervisionado é proporcionar ao aluno a oportunidade de aplicar seus conhecimentos acadêmicos em situações da prática profissional, criando a possibilidade do exercício de suas habilidades. Quando foi perguntando se os estagiários estão aprendendo dentro da Subsecção Judiciária, 76,7% afirmou que concorda plenamente e os 23,3% afirmou que concorda em partes. Infere-se então que a Justiça Federal do Maranhão, no papel de seus supervisores, está construindo para o aprendizado dos estagiários.

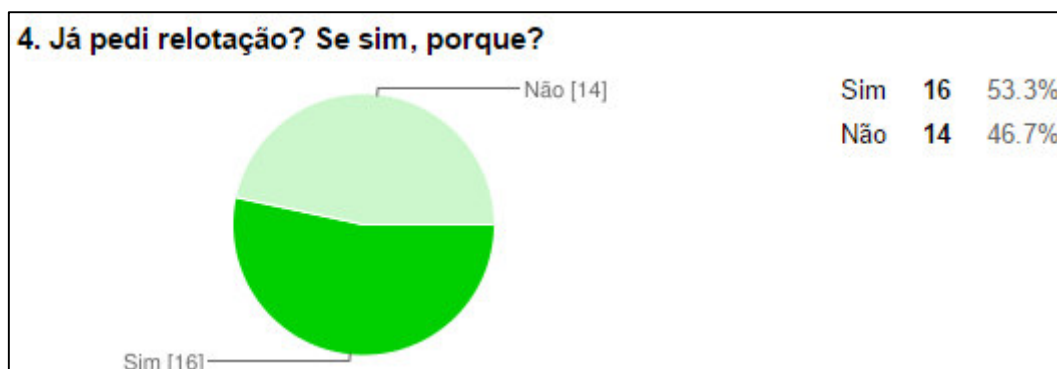
Gráfico 5 – Aprendizado na lotação



Fonte: próprio autor

A rotatividade, menciona Robbins (2005), é a permanente entrada e saída de pessoal da organização, de forma voluntária ou involuntária. Foi perguntado ao respondentes se eles já haviam pedido relotação e 53,3% afirmou que sim e os 46,7% que não (Gráfico 6). Através da amostra, conclui-se que uma grande parte dos estagiários já pediu relotação pelo ao menos uma vez.

Gráfico 6 – Pedido de relocação do estagiário ( ponto de vista estagiário)



Fonte: próprio autor

A rotatividade de pessoal não é uma causa, assegura Chiavenato (2009), mas o efeito ou consequência de certos fenômenos localizados dentro ou fora da organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. A partir disso, foi perguntando às pessoas que mudaram quais os motivos que levou ela a tomar tal iniciativa. As respostas foram bem divididas em aprender novos assuntos dentro do Direito e a distância entre a Subseção Judiciária do Calhau e as faculdades. Desta forma, constata-se que o principal motivo da rotatividade dos estagiários entre as lotações não é a insatisfação dos mesmos com o trabalho e sim uma busca por novos conhecimentos e dificuldade no transporte entre o Calhau e demais bairros da cidade. Entretanto houve um relato especial sobre o motivo do pedido de relocação que merece atenção, a estagiária X relatou:

*“os estagiários têm suas atividades frequentemente questionadas (o que é normal) em virtude da sua formação (ainda incompleta), porém, às vezes as pessoas usam critérios pouco (ou nada) profissionais nessas avaliações o que prejudica, inclusive, nosso aprendizado. Acho que é importante que a gente se sinta bem e a vontade no espaço onde estagiamos para desenvolver, da melhor forma possível, nossas capacidades e os conteúdos apreendidos na faculdade. Porém, nem sempre encontramos um ambiente assim. Aqui foi a primeira vez que isso aconteceu comigo, já estagiei na Procuradoria do INSS, na Defensoria Pública do Estado e em escritório de advocacia e nunca tinha passado por problemas desse tipo.”*

Mesmo que a maioria dos motivos para pedido de mudança não sejam problemas entre estagiário e supervisor, o caso acima é de se tomar conhecimento por parte da SEDER para que sejam tomadas as devidas providências.

Quando foi questionado aos supervisores se algum estagiário por ele supervisionado já pediu relocação, 75% disse que não e 25% disse que sim (Gráfico 7). Se for analisado a rotatividade pelas respostas dos supervisores, verificar-se-á que a rotatividade é baixa entre os estagiários. Entretanto, através das respostas dos próprios estagiários se verificou que eles pedem relocação constantemente. Desta forma, pode-se inferir que a maioria dos estagiários pedem relocação sem o consentimento do supervisor, este só sabendo quando o estagiário é atendido. Só que quando o supervisor é comunicado da mudança, ele só aceita a relocação se a SEDER levar outro estagiário para substituição do antigo. Consequentemente, em alguns casos gera insatisfação, desentimento e estresse, pois o estagiário quer sair e o supervisor só aceita caso haja substituição, refletindo assim, na SEDER que precisa mediar essa situação e atender ambos.

Gráfico 7- Pedido de relocação do estagiário (ponto de vista supervisor)



Fonte: próprio autor

No quesito sobre a opinião dos supervisores quanto a esses pedidos de mudanças, a maioria respondeu que os estagiários mudam porque querem ampliar e adquirir experiências em outras áreas do direito. Coincidindo com as explicações dos estagiários.

O fato de ser obrigado a trabalhar fora do horário de trabalho, pode repercutir negativamente na satisfação do estagiário, podendo aumentar a rotatividade dos mesmos dentro dos setores da Subseção, consequentemente aumentar o trabalho que a Seção de Desenvolvimento e Avaliação de Recursos Humanos tem com o deslocamento de estagiário de uma lotação para outra. Entretanto, 93,3% dos entrevistados concorda plenamente que não é obrigado a trabalhar fora do horário de trabalho e 6,7% concorda em partes com essa

afirmação, conforme Gráfico 8. Assim, não sendo esse um dos motivos de insatisfação e pedido de relotação.

Gráfico 8 - Trabalho fora do horário de trabalho



Fonte: próprio autor

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), clima organizacional é o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando portanto relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. Ter um bom relacionamento dentro do ambiente de trabalho ajuda na satisfação e aprendizagem do estagiário. Desta forma, foi afirmado sobre o apoio do supervisor quanto ao trabalho e aprendizado do estagiário e constatou-se que 86,7% concorda plenamente e 13,3% concorda em partes (Gráfico 9). Percebendo-se então que este apoio e aprendizagem contribuem para a construção de um clima organizacional favorável dentro do ambiente de trabalho.

Gráfico 9 – Apoio do supervisor ao estagiário quanto ao aprendizado (ponto de vista do estagiário).



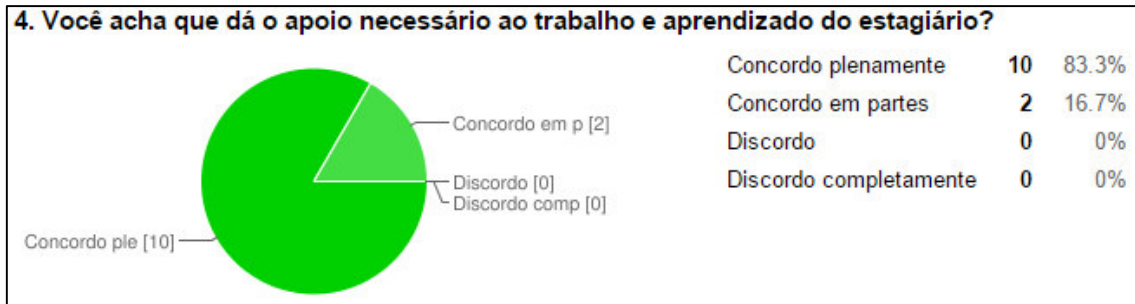
Fonte: próprio autor

Na visão do supervisor, quando foi questionado se o mesmo dava o apoio necessário ao trabalho e aprendizado do estagiário, 83,3% concorda plenamente e 16,7% concorda em partes. Com o estagiário possuindo esse apoio, facilita a



satisfação do mesmo dentro do ambiente de trabalho, melhorando até mesmo o clima organizacional.

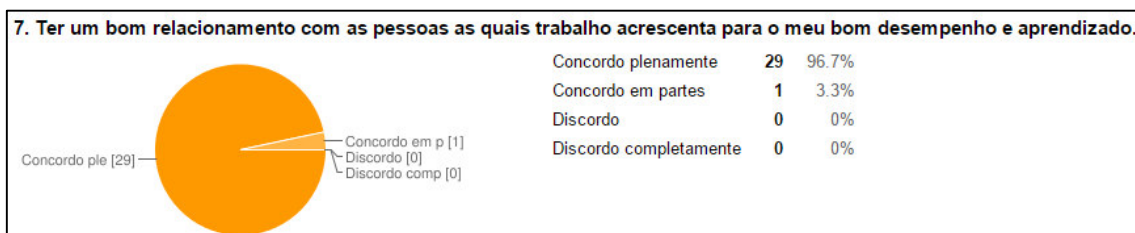
Gráfico 10 – Apoio do supervisor ao estagiário quanto ao aprendizado (ponto de vista do supervisor)



Fonte: próprio autor

Para Davis & Newstrom (1989), a satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados veem seu trabalho. Robbins (2005) afirma que a convivência com colegas e superiores; obediência a regras e políticas organizacionais; alcance de padrões de desempenho e aceitação de condições de trabalho origina atitudes em relação à efetivação do trabalho. Para Wagner & Hollenbeck, (1999) existem vários fatores que interferem na satisfação e no desenvolvimento do funcionário, como por exemplo, o relacionamento interno entre os funcionários, o relacionamento e o reconhecimento perante a chefia, a importância da qualidade de vida do indivíduo dentro do ambiente de trabalho. E 96,7% dos respondentes concorda plenamente que ter um bom relacionamento com as pessoas as quais trabalham acrescenta para o seu bom desempenho e aprendizado e 3,3% concorda em partes com esta afirmação.

Gráfico 11 – Relacionamento com as pessoas do ambiente de trabalho

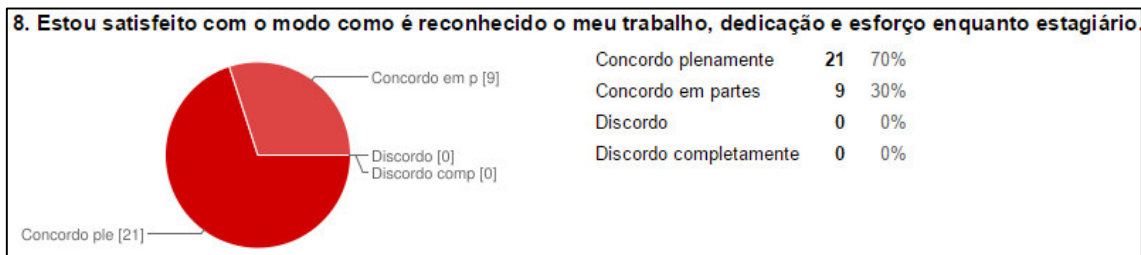


Fonte: próprio autor

Conforme ainda com Davis & Newstrom (1989), quanto maior o envolvimento no trabalho, mais dedicados e produtivos serão os trabalhadores.

Desempenhos elevados e consequentes recompensas promovem a satisfação, através da junção desempenho-satisfação-esforço. Empregados mais comprometidos apresentam maior probabilidade de assumirem os valores e crenças da organização. Assim, saber se o estagiário está satisfeito com aquilo que produz e onde produz é importante tanto para ele quanto para organização. Como pode ser observado, 70% dos respondentes concorda plenamente que está satisfeito com o modo que é reconhecido seu trabalho, dedicação e esforço e 30% concorda em partes, podendo-se concluir através da amostra que a maioria dos estagiários estão satisfeitos com o trabalho que exercem dentro da organização.

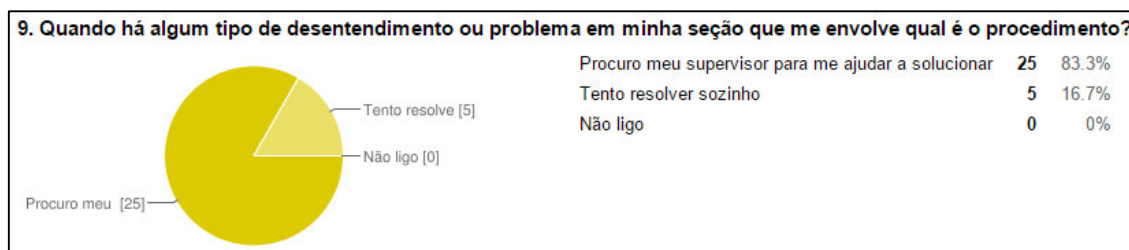
Gráfico 12 – Satisfação com o reconhecimento do trabalho, dedicação e esforço do estagiário



Fonte: próprio autor

Davis & Newstrom (1989) explicam comportamento organizacional como um estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações. Saber qual procedimento o estagiário toma quando há algum tipo de desentendimento ou problema com ele na seção em que está lotado, ajuda na compreensão de como é relacionamento entre estagiário e supervisor dentro da lotação. Lobo (2003) afirma que o clima organizacional é o modo como se processam as relações e as representações interpessoais no interior da organização e como aquelas se modificam em função da oscilação de certas variáveis. Desta forma, saber quais atitudes os estagiários estão tomando na hora do problema, dá para inferir como está o clima organizacional dentro da lotação. Assim, 83,3% dos respondentes afirmaram que quando há algum desentendimento, procura o seu respectivo supervisor para ajudar a solucionar o problema e 16,7% tenta resolver sozinho (Gráfico 13). Assim, depende-se que há um bom relacionamento entre estagiário e supervisor e clima organizacional favorável aos dois.

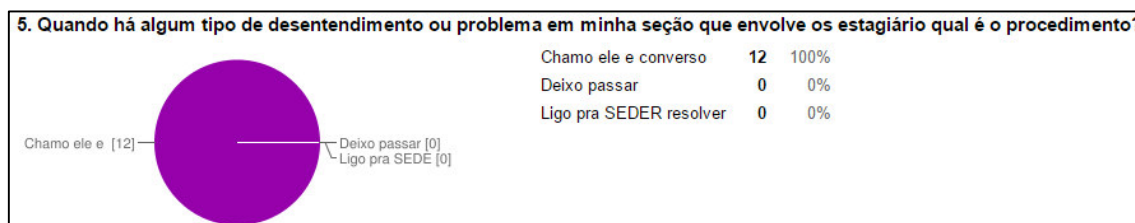
Gráfico 13 – Procedimentos quando há problemas na Seção (ponto de vista do estagiário).



Fonte: próprio autor

Quando questionado ao supervisor sobre qual atitude ele toma quando há algum problema com o estagiário, 100% da amostra (Gráfico 14) respondeu que chama ele e conversa, concluindo-se que não precisam da SEDER para resolver esses problemas, poupando o tempo desta Seção. Em contrapartida, em uma entrevista com a supervisora da Seção de Desenvolvimento e Avaliação de Recursos Humanos que trata de todos os estagiários dentro da instituição, quando foi perguntado se há reclamações por parte dos supervisores quanto aos estagiários, ela afirmou: “Como os estagiários são selecionados através de prova, conseguimos apenas avaliar sua capacidade técnica. Desse modo, muitas vezes as reclamações são com relação à falta de comprometimento, falta sem justificativa e atrasos.”. Concluindo-se que o desinteresse de alguns estagiários, prejudica a relação entre ele e seu supervisor, gerando desconforto e insatisfação de ambas as partes, podendo aumentar, desta forma, a rotatividade.

Gráfico 14 – Procedimentos quando há problemas na Seção (ponto de vista do supervisor).



Fonte: próprio autor

Robbins (2009) relaciona a satisfação no trabalho a um conjunto de sentimentos que um indivíduo nutre em relação ao seu trabalho. Ou seja, alto nível de satisfação com o trabalho é originado de atitudes positivas em relação a efetivação do trabalho, enquanto que um baixo nível de satisfação se relaciona a atitudes negativas. Davis & Newstrom (1989) afirma que níveis maiores de

satisfação estão frequentemente ligados a taxas mais baixas de rotatividade de pessoal e de ausência no trabalho. Como pode ser visto abaixo, 50% dos respondentes disseram que a satisfação com seu estágio está ótima, 26,7% que está satisfatória e 23,3% que está boa (Gráfico 15). Depreende-se então que a maioria dos estagiários está satisfeita com seu estágio, com seu ambiente de trabalho e com seu supervisor.

Gráfico 15 – Satisfação do estagiário com seu estágio.



Fonte: próprio autor

Quando perguntando aos supervisores quanto a sua satisfação com relação ao trabalho dos estagiários se obteve as seguintes respostas: 58,3% ótima, 25% boa e 16,7% satisfatória (Gráfico 16). Concluindo-se que assim como os estagiários estão satisfeitos com seu estágio, os supervisores estão satisfeitos também com o trabalho realizados pelos estagiários.

Gráfico 16 – Satisfação do supervisor com o trabalho do estagiário.



Fonte: próprio autor

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Confirmados por muitos autores e pesquisas, a rotatividade e a satisfação estão estritamente ligados. Ter conhecimento da satisfação dos funcionários no trabalho ajuda a entender o nível de rotatividade dentro da organização. Perceber esses fatores com relação aos estagiários também é importante, pois eles podem se tornar efetivos dentro da organização, no caso de empresas privadas, e no caso de estágios na esfera pública, conhecer esses fatores implica na melhoria da eficiência e clima organizacional dentro das lotações.

Para efeito da rotatividade, o índice de estagiários do curso de direito que pediram relotação, e foram atendidos são 37,5%, do restante (62,5%) que permanece na mesma lotação desde quando entrou, 25% pediu para mudar, mas ainda não foram atendidos e estão numa “fila” criada pela Seção de Desenvolvimento e Avaliação de Recursos Humanos (SEDER) para quando houver uma vaga disponível serem atendidos. Em relação a satisfação geral, os estagiários entrevistados, quase em sua totalidade, estão satisfeitos positivamente com seu estágio, houve apenas um caso constatado de insatisfação.

Dentro do objetivo geral proposto ao início desta pesquisa, qual seja analisar como a satisfação e o bem-estar do estagiário na organização pode influenciar na diminuição da rotatividade dos estagiários, pôde-se perceber, através da análise de resultados que a maioria dos estagiários está satisfeita com seu trabalho, os motivos que levam a rotatividade não é a falta de bem-estar e a insatisfação dos mesmos e sim a busca por novos conhecimentos dentro da área no Direito. Os estagiários das Varas Judiciais pedem relotação, principalmente, para as varas criminais, por serem apenas duas varas com seis vagas no total, muitos pedem para ficar na fila, deste modo ligando excessivamente para SEDER a fim de saber se já tem vaga disponível; outro motivo que leva aos pedidos de mudança, como foi analisado, é a distância e a falta de transporte público adequado entre as faculdades e a Subseção Judiciária do Maranhão que fica localizada no Calhau. Devido a isso, os estagiários de direito pedem relotação constantemente para a Subseção localizada que fica localizada na Areinha.

Como analisado, esse problema só acontece com os estagiários da área do direito, pois os demais estagiários permanecem na lotação durante todo o

período de estágio. E isso pode ser explicado pela relação harmoniosa que estagiários e supervisores têm entre si, além do índice de satisfação dos estagiários ser de 58,3% ótima, 25% boa e 16,7% satisfatória com seu estágio.

O problema da pesquisa proposto foi: como a satisfação do estagiário e a boa relação com seu supervisor pode diminuir a rotatividade dos mesmos na organização? Conforme foi percebido na análise dos questionários, a maioria dos estagiários está satisfeita e tem uma boa relação com seu supervisor, não sendo esse o motivo dos pedidos de relotação, conseqüentemente da rotatividade.

Apesar do aumento no número de organizações que estão preocupados com o seu capital humano, as pesquisas ainda são pouca comparada à relevância que os estudos e os benefícios que o comportamento organizacional pode trazer tanto para a organização quanto para as pessoas que nela trabalham.

Os estudos referentes à relação de satisfação e rotatividade ainda são poucos na área de administração, assim como ainda é pouca a preocupação que as organizações têm quanto à satisfação dos estagiários dentro dos setores de atuação. Constando-se que o problema da rotatividade não está na insatisfação dos estagiários, a SEDER poderia, na publicação do edital de seleção de estagiários do curso de direito, já colocar uma cláusula afirmando que semestralmente haveria um rodízio entre as varas judiciárias, diminuindo os pedidos de relotação. Em relação a localização, a SEDER poderia verificar os endereços dos alunos na relação de aprovados e colocar os que moram mais próximos do calhau na subseção Judiciária do Calhau.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. 2.ed.São Paulo: Atlas, 1997.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

BORTOLUCI, Giuliano. **Quais as vantagens de contratar estagiários?** (2009). Disponível em: <[http://www.estagiarios.com/noticias\\_view.asp?id=75](http://www.estagiarios.com/noticias_view.asp?id=75)>. Acesso em:15 abr. 2015.

BRESSER PEREIRA, L. C.. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. n. p.. (janeiro-abril de 1996)

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7 ed. São Paulo: Manole, 2009.

DAVIS, K. e NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: Uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

HOUAISS, Conciso. **Dicionário Houaiss Conciso**. São Paulo: Moderna, 2011.

JUSTIÇA FEDERAL. Seção Judiciária do Maranhão 45 anos: a caminho do futuro/ Seção Judiciária do Maranhão, São Luis: SJMA, 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e interpretação de dados. 2.ed. São Paulo: Atlas 1990.

LOBO, Fernando. **Clima organizacional no sector público e privado no norte de Portugal**. Portugal: Fundação Calouste Gulbenkjan – Fundação para ciência e tecnologia, 2003.

LOPES, Josefa Batista. **O Serviço Social na América Latina**: nas malhas da modernização conservadora e do projeto alternativo de sociedade. 1998. 162 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 1998.

MAFUANI, F. **Estágio e sua importância para a formação do universitário**. Instituto de Ensino superior de Bauru, 2011. Disponível em: <<http://www.iesbpreve.com.br/base.asp?pag=noticiaintegra.asp&IDNoticia=1259>>. Acesso em: 19 abr. 2015.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5.ed. SÃO PAULO: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

NORA, Helenice Aparecida Derkoski Dala. A supervisão no processo de formação profissional. In: **Revista temas sociais em expressão**, ano III, número 03, maio de 2004, p. 63-68.

OLIVEIRA, E.S.G.; CUNHA, V.L. **O Estágio Supervisionado na formação continuada docente à distância: desafios a vencer e Construção de novas subjetividades**. Revista de Educación a Distancia. Ano V, n. 14, 2006. Disponível em < <http://www.um.es/ead/red/14/>>. Acesso em: 19 abr. 2015.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005a.

\_\_\_\_\_. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005b.

PACCHIONI, M.M. **Estágio e supervisão: uma reflexão sobre a aprendizagem significativa**. Lorena/SP: Stiliano, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração e Gestão**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.



SIQUEIRA, M.M.N.T. **A formação do assistente social**: a afetividade na supervisão de estágio. 2006. 196f. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica, Campinas, 2006.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva. 2002.  
TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA; Victor C. P.; FORTUNA, Antonio M. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2006.

VANDENBERG, R. J. Desegregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When do Intentions Predict Turnover Behavior? **Human Relations**, outubro, 1999. Disponível em: <<http://www.findarticles.com>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIRGILLITO, Salvatore B. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo. Universidade São Judas Tadeu, 2008.

WAGNER. John A.; HOLLENBECK John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

## APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO REALIZADO COM OS SUPERVISORES DE ESTÁGIO DA JUSTIÇA FEDERAL DO MARANHÃO.



**Questionário**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

O Questionário a seguir tem como objetivo avaliar e medir a satisfação dos estagiários em sua lotação na Justiça Federal do Maranhão.

**Haverá total sigilo quanto aos nomes dos respondentes, não podendo assim ser divulgado.**

Sexo: ( )Feminino ( )Masculino

Lotação: \_\_\_\_\_

**1. Qual tipo de relação com meu estagiário?**

- ( ) ruim
- ( ) satisfatória
- ( ) boa
- ( ) ótima

Justifique: \_\_\_\_\_

**2. Acredito que o que o estagiário faz trás benefícios a Justiça Federal.**

- ( ) Concordo plenamente
- ( ) Concordo em partes
- ( ) Discordo
- ( ) Discordo completamente

**3. Algum estagiário por você supervisionado já pediu relotação? Se sim, pq?**

- ( ) Sim
- ( ) Não

Justificativa: \_\_\_\_\_

**4. Você acha que dá o apoio necessário ao trabalho e aprendizado do estagiário?**

- ( ) Concordo plenamente
- ( ) Concordo em partes
- ( ) Discordo
- ( ) Discordo completamente

**5. Quando há algum tipo de desentendimento ou problema em minha seção que envolve os estagiário qual é o procedimento?**

- ( ) Chamo ele e converso
- ( ) Deixo passar

Ligo pra SEDER pra resolver

**6. Você está satisfeito com o trabalho do estagiário?**

ruim

satisfatória

boa

ótima

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO REALIZADO COM OS ESTAGIÁRIOS DA JUSTIÇA FEDERAL DO MARANHÃO.



**Questionário**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

O Questionário a seguir tem como objetivo avaliar e medir a satisfação dos estagiários em sua lotação na Justiça Federal do Maranhão.

**Haverá total sigilo quanto aos nomes dos respondentes, não podendo assim ser divulgado.**

Sexo: ( )Feminino ( )Masculino

Lotação: \_\_\_\_\_

Curso: \_\_\_\_\_

**6. Qual tipo de relação com meu supervisor de estágio?**

- ( ) ruim
- ( ) satisfatória
- ( ) boa
- ( ) ótima

Justifique: \_\_\_\_\_

**7. Acredito que o que faço trás benefícios a Justiça Federal.**

- ( ) Concordo plenamente
- ( ) Concordo em partes
- ( ) Discordo
- ( ) Discordo completamente

**8. O meu trabalho nesta lotação está contribuindo para o meu aprendizado.**

- ( ) Concordo plenamente
- ( ) Concordo em partes
- ( ) Discordo
- ( ) Discordo completamente

**9. Já pedi relotação? Se sim, pq?**

- ( ) Sim
- ( ) Não

Justificativa: \_\_\_\_\_

**10. Meu supervisor dá apoio ao meu trabalho e aprendizado.**

- ( ) Concordo plenamente

- Concordo em partes
- Discordo
- Discordo completamente

**11. Estou satisfeito com o modo como é reconhecido o meu trabalho, dedicação e esforço enquanto estagiário.**

- Concordo plenamente
- Concordo em partes
- Discordo
- Discordo completamente

**12. Não sou obrigado a trabalhar fora do meu horário de trabalho.**

- Concordo plenamente
- Concordo em partes
- Discordo
- Discordo completamente

**13. Ter um bom relacionamento com as pessoas as quais trabalho acrescenta para o meu bom desempenho e aprendizado.**

- Concordo plenamente
- Concordo em partes
- Discordo
- Discordo completamente

**14. Quando há algum tipo de desentendimento ou problema em minha seção que me envolve qual é o procedimento?**

- procuro meu supervisor para me ajudar a solucionar
- tento resolver sozinho
- não ligo

**10. Como está a satisfação com relação a seu estágio?**

- ruim
- satisfatória
- boa
- ótima



## APÊNDICE C – MAPEAMENTO DE RELOTAÇÕES DE ESTAGIÁRIOS

	NOME	INÍCIO DE ESTÁGIO	LOTAÇÃO INICIAL	SUPERVISOR	LOTAÇÃO ATUAL	QUANTAS MUDANÇAS
ADMINISTRAÇÃO	CAMILA MARIA FRAZÃO VIEIRA	17/10/2013	SEÇÃO DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO	RICARDO LUIS DA SILVA	Permanece a inicial	
	CLAUCIANE GOMES DE SOUSA	10/09/2014	NUCLEO DE CONTROLE INTERNO/NUCOI/DIREF/SJMA	JOSE AUGUSTO CUNHA PAIXAO	Permanece a inicial	
	IVANA NAYHALLA DUARTE NUNES	18/08/2014	SECAO DE MATERIAL E PATRIMONIO/SEMAP/NUCAD/SECAD/SJMA	SILVIO CESAR BRITO SOARES	Permanece a inicial	
	JÚLIO CESAR TEIXEIRA LOPES	09/10/2014	SEÇÃO DE CADASTRO DE PESSOAL/SECAP/NUCRE/SECAD/SJMA	JANETTE MIE KATO YOKOKURA	Permanece a inicial	
	LUCILÉIA AMORIM SILVA	24/03/2014	SEÇÃO DE CADASTRO DE PESSOAL/SECAP/NUCRE/SECAD/SJMA	JANETTE MIE KATO YOKOKURA	Permanece a inicial	
	LUIZA CAROLINE SILVA DA COSTA	08/04/2014	SEÇÃO DE DESENV. E AVALIAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	SANDRA MARBOURÉ DE MELO VIANA	Permanece a inicial	
	MARCO ALEXANDRE CONCEIÇÃO DE SOUSA	07/04/2014	SEÇÃO DE CADASTRO DE PESSOAL/SECAP/NUCRE/SECAD/SJMA	JANETTE MIE KATO YOKOKURA	Permanece a inicial	
	MARIANA FERNANDES ROCHA AMORIM	07/04/2014	SECAO DE SERVIÇOS GERAIS/SESEG/NUCAD/SECAD/SJMA	JORGE MENDES	Permanece a inicial	
	PAULO VITOR FRANÇA LOPES	16/09/2014	SEÇÃO DE PAGAMENTO DE PESSOAL/SEPAG/NUCRE/SECAD/SJMA	ELIZA ARY DE MEDEIROS PEIXOTO	Permanece a inicial	
	RAISSA PADILHA	16/09/2014	SECAO DE COMPRAS E LICITAÇÕES/SECOM/NUCAD/SECAD/SJMA	JOAO HENRIQUE MELO GOMES	Permanece a inicial	
RONALDO FELLIPE OLIVEIRA DO NASCIMENTO	19/05/2014	SECAO DE COMPRAS E LICITAÇÕES/SECOM/NUCAD/SECAD/SJMA	JOAO HENRIQUE MELO GOMES	Permanece a inicial		
SÉRGIO RICARDO ABREU COSTA	27/02/2014	SECAO DE COMPRAS E LICITAÇÕES/SECOM/NUCAD/SECAD/SJMA	JOAO HENRIQUE MELO GOMES	Permanece a inicial		
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	ANTONIO HERCLES COELHO ALMEIDA	15/01/2014	SECAO DE EXECUCAO ORCAMENTARIA E FINANCEIRA/SEOFI/NUCA	SANDRA REGINA COSTA SILVA	Permanece a inicial	
	ERICK LEANDRO PESSOA BARBOSA	01/09/2014	NUCLEO JUDICIARIO/NUCUJ/SECAD/SJMA	ZUIVAL SOUSA PAÉ	Permanece a inicial	
	LISANDRA VIEGAS DOS SANTOS	12/11/2012	NUCLEO JUDICIARIO/NUCUJ/SECAD/SJMA	ZUIVAL SOUSA PAÉ	Permanece a inicial	
	RAFAELA MONTEIRO SANTANA	26/08/2013	SEÇÃO DE PAGAMENTO DE PESSOAL/SEPAG/NUCRE/SECAD/SJMA	ELIZA ARY DE MEDEIROS PEIXOTO	Permanece a inicial	
	RHAUANDERSON SANTOS MORAES	18/08/2014	SECAO DE CONTABILIDADE/SECOB/NUCOI/DIREF/SJMA	JOSE AUGUSTO CUNHA PAIXAO	Permanece a inicial	
	WALTER GOMES GOIABEIRA FILHO	09/04/2014	SEÇÃO DE PAGAMENTO DE PESSOAL/SEPAG/NUCRE/SECAD/SJMA	ELIZA ARY DE MEDEIROS PEIXOTO	Permanece a inicial	
DIREITO	ALANE MORAES DA CONCEIÇÃO	27/01/2014	GABINETE DE JUIZ FEDERAL - 11ª VARA	RAQUEL MADEIRA REIS	Permanece a inicial	
	ALEILSON SANTOS COELHO	24/09/2014	3ª RELATORIA DA 2ª TURMA RECURSAL DA SJ MARANHÃO	RENATA DE LIMA RABELO	Permanece a inicial	
	ANA PAULA BARBOSA PEREIRA	11/02/2014	GABINETE DE JUIZ FEDERAL/GABJU/4ª VARA/SJMA	THIAGO PEREIRA AGUIAR	1a Vara	
	ANTONIO HIGINO DE OLIVEIRA	01/07/2014	GABINETE DE JUIZ FEDERAL - 11ª VARA/GABJU/11ª VARA/SJMA	LARA NINA PADILHA	1a Vara	
	BRENDA ADLER SOARES	01/07/2014	12ª VARA FEDERAL (JEF)/12ª VARA/SJMA	LIDICE GUIMARAES ALVES	Permanece a inicial	
	BRUNA MARIA OLIVEIRA DOS SANTOS	07/07/2014	GABINETE DE JUIZ FEDERAL SUBSTITUTO/GAIUS/8ª VARA/SJMA	LUCIANA COSTA FERREIRA FIGUEIREDO	Permanece a inicial	
	BRUNA SOUSA MENDES SILVA	07/07/2014	11ª VARA FEDERAL/11ª VARA/SJMA	LAERDE DUARTE RIBEIRO	Permanece a inicial	
	CARLA ROSSELINE MARTINS BRANDÃO	21/10/2013	TURMAS RECURSAIS DA SJ MARANHÃO/TURREC/SJMA	CLAUDIO DA COSTA COUTINHO	1a Vara	2 mudanças
	CARLOS AUGUSTO OLIVEIRA SILVA	10/02/2014	GABINETE DE JUIZ FEDERAL SUBSTITUTO/GAIUS/7ª VARA/SJMA	DANCLY DA COSTA MENDES	5a vara	
	CECÍLIA NAZARETH DE CARVALHO BRITO	01/07/2014	NÚCLEO DE APOIO À TURMA RECURSAL/NUTUR/SECTUR/TURREC	ANALICE SEPÚLVEDA DOS SANTOS	Permanece a inicial	
	CLEYDE POLLYANNA VIEGAS PISK	09/10/2014	3ª RELATORIA DA 1ª TURMA RECURSAL DA SJ MARANHÃO	JERUSKA BARROS CAMPELO	Permanece a inicial	
	DANIEL ERIC DOS SANTOS SOUSA	22/09/2014	1ª RELATORIA DA 1ª TURMA RECURSAL DA SJ MARANHÃO	JADSON ALIPIO BRITO SILVA	Permanece a inicial	
	DANIELLE DA SILVA MACHADO	04/12/2013	GABINETE DE JUIZ FEDERAL SUBSTITUTO/GAIUS/10ª VARA/SJMA	DAYSYANNE NAZARENO F. DE OLIVEIRA	1a Relatoria/1a TR	
	DAVID FEITOSA BATISTA	03/12/2012	6ª VARA/6ª VARA/SJMA	FRANCY ELENA PORTO RIBEIRO DA SILVA	1a Vara	
	DAYANA CARVALHO COELHO	18/02/2014	COORDENAÇÃO DO JUIZADO ESPECIAL FEDERAL/COJUES/SJMA	FRANCISCO ANTONIO SOUSA BRANDES	Permanece a inicial	
	DAYANA FRANCA DE SOUZA COSTA	01/07/2013	9ª VARA FEDERAL (JEF)/9ª VARA/SJMA	CECÍLIA AMÁLIA CUNHA SANTOS	Permanece a inicial	
	DENISE NAVARRO GUARÁ	07/07/2014	SECRETARIA DE VARA	CLAUDIO DA COSTA COUTINHO	Turma Recursal	
	EMILE AMORIM ROCHA	17/02/2014	3ª VARA/3ª VARA/SJMA	TELMA DE FÁTIMA SANTOS MAGALHÃES	10a vara	
	EVA OLIVEIRA ARRUDA	13/01/2014	NÚCLEO DE APOIO À TURMA RECURSAL/NUTUR/SECTUR/TURREC	CLAUDIO DA COSTA COUTINHO	2a vara	
	FELIPE DE SOUSA SANTOS	17/02/2014	GABINETE DE JUIZ FEDERAL/GABJU/10ª VARA/SJMA	JADSON ALIPIO BRITO SILVA	Permanece a inicial	
FERNANDA SILVA FREITAS	25/09/2014	TURMA RECURSAL	ANGELA KARINA DE CARVALHO VIANA FERREIRA	7a vara		
GABRIEL BARROS DE RESENDE	01/07/2014	12ª VARA FEDERAL (JEF)/12ª VARA/SJMA	LIDICE GUIMARAES ALVES	Permanece a inicial		
GABRIELA MACARIO CARVALHO	15/09/2014	SECRETARIA DA VARA - 11ª VARA/SECVA/11ª VARA/SJMA	MIRIÃ RIBEIRO DE LIRA	8a vara		
GUILHERME ALVES DE ARAUJO	15/04/2014	GABINETE DE JUIZ FEDERAL/GABJU/2ª VARA/SJMA	HELOIZA DE FÁRIA JERONIMO LEITE ROCHA	Permanece a inicial		
IVO MASSUETE OLIVEIRA TEIXEIRA	22/05/2013	10ª VARA FEDERAL (JEF)/10ª VARA/SJMA	ANA TERESA FERNANDES CAMPOS	13a vara		
JANAINA SILVA VIANA	07/07/2014	TERCEIRA RELATORIA DA 1ª TURMA RECURSAL DA SJ MARANHÃO	FRANCISCO ANTONIO SOUSA BRANDES	Atermação	3 mudanças	
JEFFERSON COSTA PIRES	12/10/2014	11ª VARA FEDERAL/11ª VARA/SJMA	LAERDE DUARTE RIBEIRO	Permanece a inicial		
JOÃO ALVES BEZERRA JUNIOR	23/09/2014	SECRETARIA DE VARA/SECVA/4ª VARA/SJMA	EDITH IRENE FONTENELLE CABRAL	Permanece a inicial		
JOÃO BATISTA PINHEIRO JUNIOR	17/02/2014	SECRETARIA DE VARA/SECVA/6ª VARA/SJMA	FRANCY ELENA PORTO RIBEIRO DA SILVA	Permanece a inicial		
JOAO VICTOR CARDOSO FERREIRA	01/07/2014	11ª VARA FEDERAL/11ª VARA/SJMA	LARA NINA PADILHA	13a vara		
JOÃO VITOR DE PAIVA MUNIZ FERREIRA	20/10/2014	2ª RELATORIA DA 1ª TURMA RECURSAL DA SJ MARANHÃO	ANALICE SEPÚLVEDA DOS SANTOS	Permanece a inicial		
JORGE BRUNO BARBOSA DA SILVA	28/10/2014	1ª RELATORIA DA 2ª TURMA RECURSAL DA SJ MARANHÃO	GILEAIDE SOUSA RAPOSO NUNES	Permanece a inicial		
JORGE LUCAS PAZ DA SILVA	01/07/2013	9ª VARA FEDERAL (JEF)/9ª VARA/SJMA	RONILSON MACHADO BARBOSA	1a Vara		
JOSÉ LEANDRO CAMAPUM PINTO	14/07/2014	1ª RELATORIA DA 1ª TURMA RECURSAL DA SJ MARANHÃO	VEUZA CANTANHEDE DA SILVA	8a vara	2 mudanças	
KÁRCIA BIANCA FREITAS NUNES	22/09/2014	GABINETE DE JUIZ FEDERAL SUBSTITUTO/GAIUS/9ª VARA/SJMA	JIVAGO RIBEIRO DE CARVALHO	7a vara		
KAREN BORGES COSTA	20/05/2013	10ª VARA FEDERAL (JEF)/10ª VARA/SJMA	JULIANA TEÓFILO VERAS SILVA	2a vara		
LAIS FRANÇA MEDEIROS	24/06/2014	3ª RELATORIA DA 1ª TURMA RECURSAL DA SJ MARANHÃO	JERUSKA BARROS CAMPELO	Permanece a inicial		
LARISSA ANCHIETA COSTA	02/09/2013	10ª VARA FEDERAL (JEF)/10ª VARA/SJMA	LIDICE GUIMARAES ALVES	5a vara		
LAURA BATALHA JARDIM RAMOS	01/07/2014	2ª RELATORIA DA 1ª TURMA RECURSAL DA SJ MARANHÃO	ANALICE SEPÚLVEDA DOS SANTOS	Permanece a inicial		
LETÍCIA DE KÁRCIA FREITAS NUNES	25/06/2014	GABINETE DE JUIZ FEDERAL/GABJU/12ª VARA/SJMA	LIDICE GUIMARAES ALVES	Permanece a inicial		
LORENA COSTA SILVA	14/07/2014	3ª RELATORIA DA 1ª TURMA RECURSAL DA SJ MARANHÃO	CLAUDIO DA COSTA COUTINHO	Permanece a inicial		
LORENA SANTOS DE ARAÚJO	18/03/2014	GABINETE DE JUIZ FEDERAL/GABJU/4ª VARA/SJMA	RODRIGO FONSECA FRASÃO	Permanece a inicial		
LUCAS ARRUDA DE SOUZA	29/10/2013	6ª VARA/6ª VARA/SJMA	FRANCY ELENA PORTO RIBEIRO DA SILVA	Permanece a inicial		
LUCAS VINICIUS REIS NERES DA SILVA	16/10/2014	TURMAS RECURSAIS DA SJ MARANHÃO	RENATA DE LIMA RABELO	Permanece a inicial		
MAKERLY DE FÁRIA PEREIRA	05/08/2014	12ª VARA FEDERAL (JEF)/12ª VARA/SJMA	THERENA CORREIA LIMA SOUSA	Permanece a inicial		
MANOEL CARLOS BATISTA MOTA	15/09/2014	SECRETARIA DA VARA - 11ª VARA	MIRIÃ RIBEIRO DE LIRA	Permanece a inicial		
MATHEUS LIMA FRAZÃO	24/03/2014	COORDENAÇÃO DO JUIZADO ESPECIAL FEDERAL/COJUES/SJMA	FRANCISCO ANTONIO SOUSA BRANDES	3a vara		
DIREITO	NATALIA ARAUJO COSTA	24/06/2014	GABINETE DE JUIZ FEDERAL/GABJU/5ª VARA/SJMA	ITALO ELMO BARROS SOUSA	Permanece a inicial	
	NATÁLIA CAROLINE ANGELI NUNES	07/03/2014	GABINETE DE JUIZ FEDERAL SUBSTITUTO/GAIUS/7ª VARA/SJMA	DANCLY DA COSTA MENDES	Permanece a inicial	
	PALOMA AYOUB DE MEDEIROS	22/09/2014	1ª RELATORIA DA 1ª TURMA RECURSAL DA SJ MARANHÃO	JADSON ALIPIO BRITO SILVA	7a vara	2 mudanças
	PATRICIA MARIA LARA ABREU	17/10/2013	1ª RELATORIA DA 2ª TURMA RECURSAL DA SJ MARANHÃO	VEUZA CANTANHEDE DA SILVA	Permanece a inicial	
	PEDRO CARVALHO CHAGAS	17/02/2014	1ª TURMA RECURSAL DA SJ MARANHÃO/TURREC1/TURREC/SJMA	JERUSKA BARROS CAMPELO	Permanece a inicial	
	POLYANA DE OLIVEIRA MARTIRIO BRINGEL	24/10/2014	11ª VARA FEDERAL/11ª VARA/SJMA	VALMIR SOARES CORTEZ FILHO	Permanece a inicial	
	RAYLSON RAMON SANTOS NUNES	17/02/2014	COORDENAÇÃO DO JUIZADO ESPECIAL FEDERAL/COJUES/SJMA	FRANCISCO ANTONIO SOUSA BRANDES	Permanece a inicial	
	RICK LEAL FRAZÃO	25/06/2014	GABINETE DE JUIZ FEDERAL/GABJU/7ª VARA/SJMA	IVAN PORTO DE SA	Permanece a inicial	
	RODRIGO VIANA PASSOS	02/09/2013	11ª VARA FEDERAL/11ª VARA/SJMA	TEREZA CRISTINA SOARES DA FONSECA CAVALCANTE	6a vara	
	ROSSANA BARROS PINHEIRO	01/07/2014	1ª RELATORIA DA 1ª TURMA RECURSAL DA SJ MARANHÃO	VEUZA CANTANHEDE DA SILVA	13a vara	
	SARA RAVENA CAMELO COELHO	25/06/2014	GABINETE DE JUIZ FEDERAL/GABJU/3ª VARA/SJMA	ROSIMARY LACERDA NASCIMENTO ALMEIDA	Permanece a inicial	
	TAYANA CORREA DOS SANTOS	05/06/2013	TURMAS RECURSAIS DA SJ MARANHÃO/TURREC/SJMA	MANOEL FURTADO DA SILVA NETO	13a vara	
	THALITA MARTILIANA DE SOUSA SIMAS	05/08/2014	1ª RELATORIA DA 1ª TURMA RECURSAL DA SJ MARANHÃO	VEUZA CANTANHEDE DA SILVA	Permanece a inicial	
	VALERIA KARINE DE SA CARVALHO	06/08/2014	2ª RELATORIA DA 1ª TURMA RECURSAL DA SJ MARANHÃO	LYSANDRA LEOPOLDINA DE SOUZA	Permanece a inicial	
	VICTOR HUGO SÁ DE ARAÚJO	02/09/2013	GABINETE DE JUIZ FEDERAL/GABJU/3ª VARA/SJMA	DAYSYANNE NAZARENO FERREIRA	Permanece a inicial	
	WALDENOR DOUGLAS JORGE DE SOUSA LIMA	15/10/2013	5ª VARA/5ª VARA/SJMA	ITALO ELMO BARROS SOUSA	Permanece a inicial	
WASHINGTON JARDIM GARROS	25/06/2014	COORDENAÇÃO DO JUIZADO ESPECIAL FEDERAL/COJUES/SJMA	FRANCISCO ANTONIO SOUSA BRANDES	Permanece a inicial		
<b>TOTAL: 82</b>			<b>Direito = 40 estão na mesma, 20 mudaram uma vez, 3 mudaram duas vezes e 1 mudou três vezes.</b>		<b>Os marcados de amarelo pediram para mudar</b>	



ANEXO A: Organograma da Justiça Federal do Maranhão.

