

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**AYNOAN LIMA DE OLIVEIRA**

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL:** um estudo de caso na Secretaria  
Administrativa do Tribunal Regional Federal do Maranhão

São Luís

2018

**AYNOAN LIMA DE OLIVEIRA**

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL:** um estudo de caso na Secretaria  
Administrativa do Tribunal Regional Federal do Maranhão

Monografia apresentada ao Curso Superior de  
Administração de Empresas da Universidade  
Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Ademir da Rosa Martins

São Luís

2018

Oliveira, Aynoan Lima de.

Diagnóstico de clima organizacional: um estudo de caso na Secretaria Administrativa do Tribunal Regional Federal do Maranhão/ Aynoan Lima de Oliveira. – 2018.

54 f.

Orientador(a): Ademir da Rosa Martins.  
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,  
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

1. Comportamento. 2. Motivação. 3. Clima organizacional. I. Martins, Ademir da Rosa. II. Título.

**AYNOAN LIMA DE OLIVEIRA**

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL:** um estudo de caso na Secretaria  
Administrativa do Tribunal Regional Federal do Maranhão

Monografia apresentada ao Curso Superior de  
Administração de Empresas da Universidade  
Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 11 / 01 / 2018.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Ademir da Rosa Martins  
Dr. em Informática na Educação (UFRGS)  
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Tadeu Gomes Teixeira  
Dr. em Ciências Sociais (UNICAMP)  
Universidade Federal do Maranhão

Prof.<sup>a</sup> Mayana Virginia Viégas Lima  
Dr.<sup>a</sup> em Administração (UFMG)  
Universidade Federal do Maranhão

À May, pela incansável companhia e  
conforto nas madrugadas

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, que em Sua infinita graça e misericórdia, me deu forças para cumprir esta árdua tarefa. Por me ouvir todas as vezes em que eu me desesperei e por me prover a esperança de que era possível.

Aos meus pais, por tantos anos de dedicação em me proporcionar a melhor educação possível, por me amarem e demonstrarem acreditar no meu potencial. À minha irmã Karol, por tantos momentos de companheirismo e dicas compartilhadas. A Daniel, que me acolheu nos momentos em que eu mais precisei, e que durante todo este processo me apoiou, emprestou livros, e me incentivou a continuar. Eu não teria conseguido sem vocês.

Ao meu querido orientador Ademir, eu não poderia querer orientação mais disposta a me ajudar. Obrigada por se empenhar em auxiliar nesta etapa. À professora Carla Vaz, que de forma prestativa me emprestou o livro que eu precisava.

Aos meus queridos amigos do Curso de Administração. Em especial à Mariana, que durante esses anos na academia têm sido uma fonte de inspiração constante.

Aos diretores da Secretaria Administrativa, NUCRE, NUASG e NUCAF, e todos os servidores que responderam os questionários distribuídos, sem o apoio dispensado por vocês, esta pesquisa não seria possível.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a finalização deste ciclo. Muito obrigada!

“A parte que ignoramos é muito maior que  
tudo quanto sabemos”

Platão

## RESUMO

Alinhando a realidade do funcionalismo público às tendências gerenciais atuais, o presente trabalho apresentou como objetivo avaliar o clima organizacional em três setores de uma instituição pública, apontando as variáveis que se encontravam mais insatisfatórias. Esta pesquisa classifica-se quanto aos meios como descritiva, adotando a pesquisa bibliográfica, a pesquisa de campo, o estudo de caso e o levantamento como procedimentos técnicos e com análise dos resultados feita através de métodos quantitativos. Foram investigados três núcleos pertencentes à Secretaria Administrativa da Justiça Federal do Maranhão, sendo eles o NUCRE, NUASG e NUCAF. Os resultados foram obtidos por meio de um questionário de clima organizacional, elaborado especificamente para o setor público, onde foram analisadas as variáveis conformidade com as normas, trabalho em equipe, padrões de desempenho, reconhecimento, clareza organizacional, confiança e apoio interpessoal, liderança, formação gerencial e impacto do trabalho. Com os resultados obtidos notou-se que dos três núcleos, apenas o NUCAF encontrava-se com um clima favorável, enquanto os outros dois apresentaram 2/3 de suas variáveis em insatisfação, o que gerou o clima desfavorável. Das variáveis estudadas, foram constatadas duas concordantemente em situações insatisfatórias sendo elas o reconhecimento e a formação gerencial e, a variável liderança, embora não tenha apresentados os piores índices, foi citada pelos servidores na pergunta aberta como fator gerador de outra insatisfação, o que a colocou no grupo das maiores insatisfações. Coincidentemente, o núcleo que apresentou situação satisfatória, foi o que demonstrou maior interesse participativo, o que abre precedentes para que a hipótese de que ambientes com bom clima tendem a ser mais participativos em atividades avaliativas.

**Palavras-chave:** Comportamento. Motivação. Clima organizacional.

## ABSTRACT

Aligning the reality of public service to current managerial tendencies, the present study aimed to evaluate the organizational environment in three sectors of a public institution, pointing out the variables that were most unsatisfactory. This research is classified as descriptive, adopting bibliographical research, field research, case study and the survey as technical procedures and with analysis of the results made through quantitative methods. Three nuclei belonging to the Administrative Secretariat of Federal Justice of Maranhão were investigated, being NUCRE, NUASG and NUCAF. The results were obtained through an organizational environment questionnaire, specifically designed for the public sector, where the following variables were analyzed: compliance with norms, teamwork, performance standards, recognition, organizational clarity, confidence and interpersonal support, leadership, managerial training and work impact. Through of the obtained results it was noticed that of the three nuclei, only the NUCAF was in a favorable environment, while the other two presented 2/3 of their variables in dissatisfaction, which generated the unfavorable environment. From the variables studied, two were found to be inconsistent in the unsatisfactory situations, being the recognition and management training, and the leadership variable, although it did not present the worst indexes, was mentioned by the servers in the open question as a factor generating another dissatisfaction. put in the group the biggest dissatisfaction. Coincidentally, the nucleus that presented a satisfactory situation was the one that showed the greatest participatory interest, which open precedents for the hypothesis that environments with good climate tend to be more participatory in evaluative activities.

**Keywords:** Behavior. Motivation. Organizational environment.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CO:	Comportamento Organizacional
SECAD:	Secretaria Administrativa
NUASG:	Núcleo de Administração de Serviços Gerais
NUCAF:	Núcleo de Administração Financeira e Patrimonial
NUCRE:	Núcleo de Recursos Humanos
TRF/MA:	Tribunal Regional Federal do Maranhão
SJMA:	Seção Judiciária do Maranhão

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow .....	20
Figura 2 – Organograma da Seção Judiciária do Maranhão .....	35

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – NUCRE: Médias reais e ideais.....	38
Gráfico 2 – NUASG: Médias reais e ideais.....	39
Gráfico 3 – NUCAF: Médias reais e ideais.....	40
Gráfico 4 – Índices de insatisfação do NUCRE.....	42
Gráfico 5 – Índices de insatisfação do NUASG.....	43
Gráfico 6 – Índices de insatisfação do NUCAF.....	44
Gráfico 7 – Comparativo dos Núcleos.....	45

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Contribuições para o estudo do comportamento organizacional .....	16
Quadro 2 – Divisão da administração pública .....	17
Quadro 3 – Características das necessidades de afiliação, poder e realização.....	23
Quadro 4 – Teoria dos dois fatores de Herzberg .....	24
Quadro 5 – Tipos de clima organizacional segundo Bispo (2006) .....	26

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>15</b>
2.1	Conceitos e definições .....	15
2.2	CO no Setor Público .....	17
<b>3</b>	<b>MOTIVAÇÃO .....</b>	<b>19</b>
3.1	Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	20
3.2	Teoria ERC.....	21
3.3	Teoria das necessidades de McClelland .....	22
3.4	Teoria de dois fatores.....	23
<b>4</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>25</b>
4.1	Tipos de clima .....	26
4.2	Clima <i>versus</i> cultura .....	27
4.3	Pesquisa de clima .....	28
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>31</b>
<b>6</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>34</b>
6.1	Descrição do campo de pesquisa.....	34
6.2	Perfil dos Servidores .....	35
6.3	Análise dos resultados .....	37
6.3.1	Médias por variável .....	37
6.3.2	Índice de insatisfação .....	41
6.3.3	Resultados da questão aberta.....	45
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>47</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No caminho da necessidade atual de se tornarem mais competitivas, as empresas privadas têm a cada dia mais estado atentas aos fatores que influenciam a sua produtividade. Nesse contexto, o fator humano tem ganhado cada vez mais destaque, quando se possui o entendimento de que empresas são formadas também por pessoas e que são seu principal capital intelectual e produtivo. Métodos modernos e personalizados de recrutamento, avaliação de desempenho, sistema de recompensas, benefícios, planos de carreira são apenas alguns exemplos da presença dessa busca por excelência.

De forma a seguir o caminho que a iniciativa privada já percorre há um tempo considerável, a gestão pública também possui por obrigação buscar a maximização de seus resultados, uma vez que serve aos cidadãos. Num contexto político tão turbulento quanto o que nos encontramos, torna-se indispensável que o gestor público esteja atento às necessidades de sua equipe.

Mas como pode um gestor influenciar sua equipe à otimização se ele sequer a conhece? Cientes dessa necessidade de conhecer o colaborador, tem sido difundido o uso dos mais diversos instrumentos, e entre estes está o objeto de estudo deste trabalho: a pesquisa de clima organizacional. Pesquisa esta que não pode se limitar apenas a avaliar se o clima está favorável ou desfavorável, mas a perceber o que realmente deseja o colaborador, quanto dessa necessidade vem sendo atendida e qual o grau de importância de cada fator, objetivando uma observância maior ao que se mostra mais relevante.

Como exposto anteriormente, um bom gestor deve conhecer as necessidades de sua equipe, não somente em empresas privadas, uma vez que o serviço público é visto com desconfiança pela população em geral que vê na estabilidade concedida pelo concurso público um desserviço à motivação do servidor em exercer suas atividades laborais com afinco, uma vez que, tecnicamente, não há o receio do desemprego.

Tendo estado em dois ambientes laborais públicos e convivendo diariamente com servidores públicos nas mais diversas funções, esta autora observou uma deficiência de políticas internas que visassem um entendimento do ambiente do trabalho, para que fosse possível a criação de políticas efetivas que visassem a produtividade otimizada. Ademais, por se tratar de um tema ainda pouco discutido

pela população acadêmica, trata-se de uma oportunidade de aprendizado e aprimoramento quanto as questões do indivíduo na organização.

Tendo em vista essa necessidade de conhecer os fatores que possuem maior impacto em manter o servidor motivado a realizar suas obrigações laborais com excelência, o presente estudo norteia-se na seguinte indagação: quais variáveis do clima organizacional possuem maior necessidade de gerência por parte da direção dos Núcleos que integram a Secretaria Administrativa (SECAD) do Tribunal Regional Federal (TRF/MA)?

De forma a responder o questionamento apresentado, este trabalho guiar-se-á por objetivos formulados para conduzir o trabalho de forma eficiente, sendo divididos entre o geral e os específicos, como mostrado a seguir. Apontar quais variáveis do clima organizacional possuem maior relevância para os servidores lotados nos Núcleos que integram a Secretaria Administrativa do TRF/MA caracteriza-se como o objetivo geral desta pesquisa. Quanto aos objetivos específicos, destacam-se: apresentar o clima organizacional, bem como os conceitos fundamentais para o seu entendimento; analisar o clima organizacional dos núcleos estudados, apontando quais variáveis possuem maior necessidade de atenção em cada setor.

A metodologia aplicada nesta pesquisa caracteriza-se como descritiva, utilizando a pesquisa bibliográfica como fonte de referencial teórico; e a pesquisa de campo, o estudo de caso e o levantamento como fonte de resultados. Resultados estes que serão obtidos através de aplicação de um questionário na Justiça Federal do Maranhão. A abordagem utilizada entende-se como quantitativa, a medida em que traduz as informações obtidas em dados quantificáveis.

De forma a atingir os objetivos estabelecidos, este trabalho foi organizado em tópicos. Os três primeiros compreendem o referencial teórico, onde serão definidos os conceitos cruciais para o entendimento da pesquisa, a saber: o comportamento organizacional, a motivação e o clima organizacional. Logo após serão apresentadas e conceituadas as formas utilizadas na metodologia, seguida dos resultados obtidos com a aplicação do questionário e das considerações finais da autora.

## 2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

### 2.1 Conceitos e definições

Inevitavelmente, estamos inseridos em uma sociedade de organizações, somos um grande sistema formado de sistemas menores, desde o momento em que nascemos, até o nosso último, estaremos em interação com elas. Somos trabalhadores, estudantes, vamos à cinemas, shoppings, hospitais e órgãos públicos. O desempenho de um país está diretamente ligado às organizações, são elas que produzem, geram empregos e fazem a economia movimentar. Mas nenhuma organização é igual a outra. São formadas de pessoas diferentes, o que as tornam únicas.

Pereira (2004, p. 103) conceitua as organizações como “sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e através de processos, no contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal”. Ainda segundo Pereira (2004), embora as organizações apresentem propósitos comuns, isso não quer dizer que todos os indivíduos inseridos nela irão aderir a estes objetivos. É válido mencionar que as pessoas não abandonam seus propósitos individuais e é a partir dessa relação que são moldadas as direções que serão tomadas.

Embora o estudo das pessoas nas organizações pareça relativamente óbvio, Robbins (2009, p. 1) afirma que:

Quando os administradores são questionados sobre seus problemas mais frequentes ou complexos, geralmente as respostas apontam para um tema comum. Quase sempre trata-se da questão do trato com as pessoas. A falta de habilidade de comunicação dos chefes, a pouca motivação dos empregados, os conflitos entre os membros das equipes e a resistência dos funcionários à reorganização da empresa são alguns dos assuntos lembrados. Por mais surpreendente que pareça só recentemente as habilidades no trato com as pessoas passaram a ter destaque no currículo das escolas de administração.

A disciplina comportamento organizacional (CO) trata-se de um estudo rigoroso sobre como as pessoas atuam dentro das organizações. Abandonando proposições intuitivas, tem na cientificidade sua metodologia de obtenção de resultados, buscando evidências que possam ser medidas e interpretadas, objetivando a extração de inferências inteligíveis. (ROBBINS, 2009)

Ainda segundo Robbins (2009), o CO não estuda qualquer comportamento, destacando-se três tipos com maior influência comprovada na performance dos colaboradores: produtividade, absenteísmo e rotatividade. A produtividade tem sua importância evidente uma vez que o objetivo de toda empresa é a otimização de sua produção. Quanto ao absenteísmo e a rotatividade tem sua relevância pois, principalmente em níveis altos, diminuem consideravelmente os resultados, visto que um colaborador ausente não produz e que os custos de admissão e treinamento de um novo funcionário pode ser demasiadamente alto.

Torna-se também necessário destacar que a interdisciplinaridade do CO, de acordo com Chiavenato (2005), conta com a colaboração de várias ciências comportamentais, como demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 1 – Contribuições para o estudo do comportamento organizacional

<b>Psicologia social</b>	<b>Psicologia</b>	<b>Antropologia</b>
Grupo Dinâmica de grupo Interação Liderança Comunicação Atitudes Tomada de decisão grupal	Diferenças individuais Personalidade Sensação Percepção Motivação Aprendizagem	Cultura organizacional Análise cultural Valores e atitudes
<b>Sociologia</b>	<b>Sociologia organizacional</b>	<b>Ciências políticas</b>
Status Prestígio Poder e conflito	Teoria organizacional Dinâmica organizacional	Poder Conflito e política organizacional

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005)

Assim como grande parte das ciências, o comportamento organizacional possui metas ou objetivos. A primeira delas é descrever, em uma linguagem comum, como os indivíduos agem em determinadas situações. A segunda meta seria compreensão, busca a explicação para as ações, dado que não se pode apenas perceber o ocorrido, sem entender os motivos que levaram a tal. (NEWSTROM, 2008)

Robbins (2008) finaliza com os dois seguintes objetivos: previsão e controle. A primeira refere-se à habilidade de antecipar determinados comportamentos, uma

competência que costuma evitar transtornos maiores. Quanto ao controle, pode-se dizer que é o mais controverso, uma vez que nossa sociedade é pautada na liberdade e a ideia de que alguém pode controlar o outro pode ser considerada antiética. No entanto, nada mais é do que a capacidade de influenciar pessoas, leva-las a adotar determinadas posturas, sendo vista como a mais importante pelos administradores.

## 2.2 CO no Setor Público

A administração pública vem passando por diversas transformações, desde o período monárquico até a atual república. Dito isto, é importante perceber o teor dessas mudanças e como elas afetaram o modo de atuação do serviço público.

Matias-Pereira (2009, p. 62) entende a administração pública como:

[...] o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas. [...] tem como propósito a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito dos três níveis de governo: federal, estadual ou municipal, segundo preceitos de Direito e da Moral, visando o bem comum.

Em termos gerais, a administração pública é todo o conjunto de atividades exercidas pelo estado, visando satisfazer as necessidades da população, atividades estas que formam o chamado serviço público. Segundo Oliveira (2014) a administração pública é formada por dois grupos, como demonstrado no Quadro 2:

Quadro 2 – Divisão da administração pública

Administração direta	Presidência da República
	Ministérios
	Cada um dos poderes que integram: União, Estados e Municípios
Administração indireta	Autarquias
	Empresas públicas
	Sociedades de economia mista
	Fundações públicas

Fonte: Adaptado de Oliveira (2014)

Historicamente, a administração pública passou por três períodos: a administração patrimonialista, burocrática e gerencial. O primeiro período caracteriza-se pela não separação entre os bens públicos e da monarquia. O aparelho estatal

nada mais era do que uma extensão do poderio da monarquia. Os cargos públicos eram oferecidos como recompensas, e davam a quem os possuísse um *status* de nobreza real, o que fomentava a prática do nepotismo (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Ainda segundo Matias-Pereira (2009), a adoção da administração burocrática, na segunda metade do século XIX, se apresentou como a alternativa de resolução dos problemas de corrupção e nepotismo na máquina estatal, provenientes do patrimonialismo. Esta, no entanto, não era adequada à população, uma vez que era autocentrada, autoritária, rígida e se sobrepunha aos interesses da sociedade. Matias-Pereira (2012) salienta que este modelo administrativo não era dinâmico; lento, não possui capacidade adaptativa à uma sociedade que passava por diversas mudanças sociais e econômicas, tornando-o ineficiente.

Visto esse novo paradigma de eficiência, de voltar-se para a sociedade, surge a administração pública gerencial. Adotada pelo Brasil em 1995, possui uma orientação empreendedora, com foco no cliente/cidadão. Tem orientação para resultados; define, mede e analisa metas e indicadores de desempenho; aprimora os processos; trabalha na identificação e resolução de problemas (MATIAS-PEREIRA, 2012)

No entanto, como ainda é possível perceber no convívio social e na interação com o setor público, resquícios do patrimonialismo, e muito da burocracia ainda não foram superados. Segundo Carbone (2000), alguns aspectos negativos ainda perduram no contexto organizacional público. A administração pública, nada mais é do que um reflexo do povo brasileiro, apresentando sintomas como despreparo, descompromisso com a formação profissional, apega-se ao poder e às rotinas, descompromisso em geral com os objetivos da administração pública e valorização exacerbada da hierarquia.

Com isso, percebe-se que a administração no setor público ainda possui um longo caminho para percorrer e, embora estratégias organizacionais já venham sendo adotadas para transformar a gestão pública em uma máquina eficiente, é necessário que haja um comprometimento maior em atingir as engrenagens que movem a máquina, o servidor público.

### 3 MOTIVAÇÃO

O estudo da motivação dos funcionários tem ganhado destaque na grade curricular dos cursos de administração devido a uma presença frequente do construto entre os principais problemas enfrentados pelos administradores (ROBBINS, 2009). Porém não se trata de uma observação recente, desde os primeiros estudos sobre teorias da administração, com a Administração Científica e sua visão do homem econômico, já havia uma preocupação em identificar o que impulsionava o trabalhador.

Motivação deriva do latim *movere* que significa mover. Robbins define a motivação como um comportamento externado. Indivíduos motivados têm maior disposição em empreender um esforço para alcançar um objetivo. No entanto, a motivação não atua da mesma forma em todos os indivíduos, segundo Ferreira (2015, p.15):

As pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. [...] As necessidades e motivos também não são estáticos, são forças dinâmicas e persistentes que provocam comportamentos.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) afirmam que o principal objetivo em se verificar o conjunto motivacional de um indivíduo é criar formas de gerar o comprometimento deste com os objetivos da organização. No entanto, é importante frisar que a motivação como força impulsionadora, pode ser tanto positiva quanto negativa. A força positiva aproxima o indivíduo do objeto, enquanto a força negativa o afasta dele (MINICUCCI, 1992).

Segundo Chiavenato (2005), o processo motivacional se inicia com uma necessidade. Essas necessidades geram no indivíduo um desconforto capaz de desencadear um processo de busca pelo retorno da situação de equilíbrio. Esta busca gera um conjunto de ações, chamado de impulso, focadas em suprir o anseio. Se o indivíduo supre aquela necessidade, torna-se satisfeito o que desencadeia um novo processo motivacional.

Esta satisfação decorrente da conquista alcançada no processo motivacional, gera uma força positiva, tornando simples o encaminhamento do colaborador aos

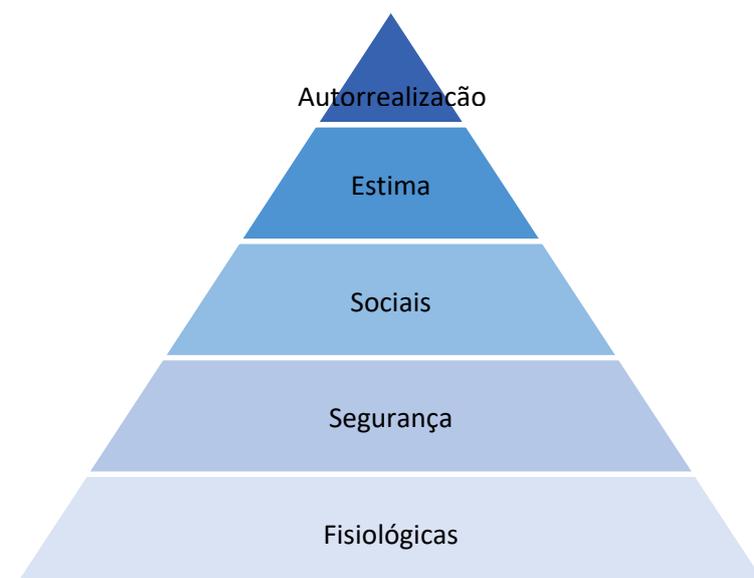
objetivos da empresa. Contudo, quando as necessidades são constantemente ignoradas, geram a frustração. O resultado deste desapontamento gera uma série de ações negativas como: absenteísmo, falta de produtividade, comportamento agressivo, atribuição de culpa a outrem e conseqüentemente prejudicando o desempenho geral da organização (CHIAVENATO, 2005).

Certo é que a motivação é algo complexo e para que o gestor possa saber como guiar os seus subordinados, ele deve entender o que os move, do que eles precisam. No estudo dessas necessidades, serão apresentadas quatro das principais teorias motivacionais, as chamadas teorias de conteúdo, que analisam os fatores internos dos indivíduos, as carências específicas, sendo elas: a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria ERC, a teoria das necessidades de McClelland e a teoria de dois fatores.

### 3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A indiscutivelmente conhecida teoria da hierarquia das necessidades, foi criada por Abraham Maslow, psicólogo humanista, no ano de 1943. Maslow organizou as necessidades em uma pirâmide, por grau de importância, onde as de nível inferior, consideradas baixas e habituais, precisam estar satisfeitas para despertar as de nível superior, consideradas sofisticadas e intelectualizadas (FERREIRA, 2015).

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Elaborado pela autora.

Como demonstrado na Figura 1, as hierarquias são divididas entre fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. As necessidades fisiológicas são as mais básicas, compreendem itens como água, ar, comida, sono e impulso sexual. Necessitam ser supridas com frequência por se tratarem de garantia de sobrevivência. No ambiente laboral podem representar a carga horária, intervalos para descanso e ambiente confortável e salubre (FERREIRA, 2015).

As necessidades de segurança abrangem a procura por proteção, contra qualquer tipo de ameaça e danos físicos ou psicológicos, sejam eles reais ou imaginários. Englobam a autonomia, liberdade, proteção contra violência e abrigo. No ambiente de trabalho são representadas pela estabilidade no emprego e segurança (CHIAVENATO, 2005).

De acordo com Ferreira (2015), as necessidades de sociais referem-se às de convívio social, interação com os colegas. Surgem quando as necessidades fisiológicas estão relativamente supridas e em casos de insuficiência, geram indivíduos avessos à interação, antagônicos e podem, inclusive, levar à solidão. Tendo em vista que o trabalho representa a maior parte da vida das pessoas, e é nele que costuma-se passar a maior parte das horas do dia, essas interações sociais tendem a acontecer, em sua maioria, no ambiente laboral e podem ser identificadas através da relação com os colegas de trabalho, chefia, clientes e através do *feedback*.

Os dois últimos níveis são os mais complexos. A estima representa aquilo que o indivíduo vê em si e como se avalia, apresentam-se no ambiente de trabalho através das promoções, reconhecimento. Quando frustradas, trazem o sentimento de inferioridade e desamparo e quando supridas, geram sentimentos de autoconfiança e valor. No topo da hierarquia se encontra a necessidade considerada mais elevada, a autorrealização. Diz respeito ao alcance do potencial pleno e ao aprimoramento constante e se manifestam no trabalho desafiador (FERREIRA, 2015).

### **3.2 Teoria ERC**

Idealizada no final da década de sessenta, pelo psicólogo Clayton Alderfer, a teoria ERC, possui semelhanças com a teoria das hierarquias de Maslow. Alderfer também presumia que as necessidades poderiam possuir uma graduação, no entanto, os dois teóricos diferem em alguns pontos (FERREIRA, 2015)

O próprio nome atribuído à teoria já demonstra a primeira diferença, ERC vem de existência, relacionamento e crescimento: enquanto Maslow organizou as necessidades observadas em cinco, Alderfer hierarquizou em apenas três. As necessidades fisiológicas e de segurança foram combinadas na necessidade de existência, que compreende a “existência, preservação e sobrevivência”. As necessidades sociais e de estima correspondem ao segundo nível, o relacionamento, que engloba a interação social. E, por fim, a autorrealização passa a ser chamada de crescimento, que pode ser denominado como “desenvolvimento do potencial humano” (CHIAVENATO, 2005).

Outras duas diferenças foram apontadas por Perez-Ramos (1990). A primeira é que na teoria de Maslow, as necessidades mais acima só serão despertadas após a satisfação das inferiores, enquanto que a ERC admite a manifestação dos níveis simultaneamente. A outra diferença é a chamada de dimensão de frustração-regressão. Para Maslow a hierarquia era apenas ascendente, ou seja, da menor para a maior, entretanto, Alderfer adota uma concepção também regressiva, visto que a frustração de uma necessidade mais elevada, pode levar o indivíduo a buscar satisfazer uma necessidade inferior para preencher a lacuna deixada pela outra.

### **3.3 Teoria das necessidades de McClelland**

Desenvolvida por David McClelland e sua equipe, a teoria possui três categorias de necessidades: realização, poder e afiliação. As necessidades de realização são expressadas através do desejo de superação, alcance do sucesso e o atingimento de metas (ROBBINS, 2009). De acordo com Perez-Ramos (1990, p. 130) pessoas com um elevado grau desta necessidade, costumam se manifestar no meio organizacional com um alto nível de “autonomia no seu desempenho”, tencionando a aceitar mais facilmente posições de responsabilidade, traduzindo-se em “sucesso gerencial e independência de ação”. No entanto, Robbins (2009) indica que esses mesmos indivíduos não têm o costume de lidar com a sorte. Preferem situações em que aja um desafio, mas que não sejam muito difíceis, pois não é de seu interesse a possibilidade de fracasso.

No Quadro 3, é possível perceber que ações costumam tomar os indivíduos com predominância de cada uma das necessidades.

Quadro 3 – Características das necessidades de afiliação, poder e realização

AFILIAÇÃO	PODER	REALIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribui mais importância às pessoas que às tarefas</li> <li>• Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações</li> <li>• Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades</li> <li>• Procura relações interpessoais fortes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assume riscos elevados</li> <li>• Necessita e gosta de provocar impacto</li> <li>• Preocupa-se com o prestígio</li> <li>• Busca assumir posições de liderança espontaneamente</li> <li>• Procura controlar e influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visa alcançar metas realistas desafiadoras</li> <li>• Assume riscos moderados</li> <li>• Prefere tarefas em que possa ser diretamente responsável pelos resultados</li> <li>• Responde positivamente à competição</li> <li>• Toma iniciativa</li> <li>• Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal</li> </ul>

Fonte: Ferreira (2015)

As necessidades de poder expressam-se através do desejo de conduzir os outros a adotar determinados comportamentos que não são habituais, buscam prestígio e *status*, frequentemente possuem habilidades comunicativas que usam para assumir papéis de liderança e persuadir os outros (PEREZ-RAMOS, 1990). Entretanto, Robbins (2009) adverte sobre o pouco crédito dado por esses indivíduos à produtividade, estando eles mais interessados em serem admirados.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 252) os indivíduos com alto grau de exigência por afiliação, expressam “a necessidade de relacionamento humano, de manter relações interpessoais próximas e amigáveis. Representa o desejo de ser amado e aceito pelos outros.” Embora pouco estudadas, pessoas com essas características tendem a ser bastante eficientes quando desempenham funções que envolvem interpeçoalidade (PEREZ-RAMOS, 1990).

### 3.4 Teoria de dois fatores

Em 1959 e através de uma pesquisa realizada com engenheiros e contadores, o psicólogo Frederick Herzberg, criou a teoria dos dois fatores. Segundo Robbins (2009), Herzberg desenvolveu uma entrevista que buscava conhecer o que os

trabalhadores almejavam de sua atividade laboral, solicitando que eles enumerassem momentos em que se sentiram bem ou mal a respeito de suas atividades.

A conclusão de Herzberg foi que pessoas insatisfeitas com seus trabalhos tinham respostas diferentes daquelas que estavam satisfeitas. Como demonstrado no Quadro 4, os fatores intrínsecos foram atribuídos pelos pesquisados que se sentiam bem em suas funções, por outro lado, os trabalhadores insatisfeitos apontavam fatores extrínsecos (ROBBINS, 2009).

Quadro 4 – Teoria dos dois fatores de Herzberg

FATORES HIGIÊNICOS De insatisfação e extrínsecos	FATORES MOTIVADORES De satisfação e intrínsecos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração e políticas da empresa</li> <li>• Condições gerais de trabalho</li> <li>• Relacionamento com colegas</li> <li>• Salário</li> <li>• Segurança</li> <li>• <i>Status</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho em si</li> <li>• Nível de responsabilidade</li> <li>• Reconhecimento</li> <li>• Realização</li> <li>• Progresso e o crescimento em do indivíduo em si</li> </ul>

Fonte: Ferreira (2015)

No entanto, ao contrário do que se pode pensar, as pesquisas de Herzberg não concluíram que a satisfação é o oposto da insatisfação. Como descrito por Ferreira (2015 p. 26):

[...] os fatores responsáveis pela satisfação profissional são diferentes dos responsáveis pela insatisfação: o oposto de satisfação profissional não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação.

Enquanto Maslow afirmava que a motivação pode vir de qualquer necessidade realmente insatisfeita, Herzberg tem em sua concepção a ideia de que apenas as necessidades do topo da pirâmide podem ser motivadoras, e apesar das duras críticas à sua teoria, como salienta Ferreira (2015, p. 27), “seu mérito no sentido de proporcionar uma forma diferente de se pensar sobre a motivação dos trabalhadores é inegável”.

## 4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Nos últimos anos o clima tem ganhado destaque no campo da psicologia organizacional. No momento que se percebe a existência sistemas informais dentro da empresa, torna-se necessário o entendimento do clima organizacional, uma vez que estes têm relação entre si.

O próprio verbete nos remete à meteorologia, o que é compreensível, já que deriva do grego *klima* que significa inclinação ou atmosfera. Pode-se dizer que os estudos de clima tiveram seu início com a já conhecida experiência de Hawthorne. Tais estudos possibilitaram a descoberta de que as mudanças nas configurações ambientais afetavam o comportamento do trabalhador. A partir disso, diversas pesquisas começaram a ser feitas no intuito de compreender o que direcionava as ações dos indivíduos nas organizações (SILVA, 2015).

Segundo a definição de Souza (1978, apud LUZ, 2003, p. 29):

O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. O clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-se a um “perfume”, pois percebe-se o seu efeito sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles.

Chiavenato, (1992, apud LUZ, 2003, p. 29) descreve o clima organizacional como “o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização”. De acordo com Menezes e Gomes (2010, apud SILVA, 2015) é uma variável de alta complexidade e sua abrangência teórica tem sido a causa do uso acentuado das pesquisas de clima.

Segundo Lobo (2003) o clima não se constitui uma combinação passiva. Ele possui uma relação causal com o comportamento. Variações físicas afetam a constituição do clima, e as variações do clima afetam as práticas. O que se pode auferir é que o clima está sempre em movimento, ele é tanto agente de mudança, quanto é afetado por ela. Nisto se justifica a necessidade de uma constante avaliação, reavaliação e assim sucessivamente, pois um construto que é tão volátil e ao mesmo tempo tão transformador, não pode ser ignorado.

O diagnóstico de clima apresenta resultados que podem ser classificados, e essas classificações, conhecidas como tipos de clima, serão apresentadas no tópico a seguir.

#### 4.1 Tipos de clima

Segundo Luz (2003) o clima organizacional pode ser bom, prejudicado e ruim. Onde o bom representa um clima satisfatório com um ambiente entusiasmado e comprometido. O prejudicado e o ruim são ambos negativos, apenas com uma diferença de intensidade, enquanto o primeiro corresponde a apenas algumas variáveis negativas, o segundo tem um número elevado e claramente perceptível de insatisfação. Já Bispo (2006, apud MOURA, 2013) numa perspectiva menos negativista que a de Luz, classifica o clima em mais ou menos favorável, desfavorável e favorável, como demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 5 – Tipos de clima organizacional segundo Bispo (2006)

<b>Desfavorável</b>	<b>Mais ou menos</b>	<b>Favorável</b>
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de integração empresa/funcionário	Baixa integração empresa/funcionário	Alta integração empresa/funcionário
Falta de credibilidade mutua empresa/funcionário	Baixa credibilidade mutua empresa/funcionário	Alta credibilidade mutua empresa/funcionário
Falta de retenção de talentos	Baixa retenção de talentos	Alta retenção de talentos
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Pouca adaptação as mudanças	Média adaptação as mudanças	Maior adaptação as mudanças
Alta rotatividade	Média rotatividade	Baixa rotatividade
Alta abstenção	Média abstenção	Baixa abstenção
Pouca dedicação	Média dedicação	Alta dedicação
Baixo comprimento com a qualidade	Médio comprimento com a qualidade	Alto comprimento com a qualidade
Cliente insatisfeito	Cientes indiferentes	Cientes satisfeitos
Pouco aproveitamento nos treinamentos	Médio aproveitamento nos treinamentos	Maior aproveitamento nos treinamentos
Falta de envolvimento com os negócios	Baixo envolvimento com os negócios	Alto envolvimento com os negócios
Crescimento das doenças psicossomáticas	Algumas doenças psicossomáticas	Raras doenças psicossomáticas
Insucesso nos negócios	Estagnação nos negócios	Sucesso nos negócios

Fonte: Bispo (2006, apud MOURA, 2013)

Um clima insatisfatório pode acarretar em problemas de rotatividade alta, desempenho e comprometimento medíocres, causando uma inquietação

generalizada que torna o ambiente difícil de se trabalhar. Um clima excelente traz ao colaborador um ambiente favorável com engajamento, baixo absenteísmo, funcionários motivados e envolvimento com o trabalho, enquanto que o terceiro tipo é considerado mediano, apresenta problemas que a impedem o crescimento da empresa, porém não é tão prejudicial quanto o clima desfavorável (BISPO, 2006, apud MOURA, 2013). Desta forma, para obter resultados positivos é primordial que as empresas aspirem um clima favorável.

## **4.2 Clima *versus* cultura**

Assim como na sociedade em geral, as organizações são portadoras de culturas particulares. Robbins (2009) descreve a cultura organizacional como o conjunto de valores comuns aos indivíduos pertencentes a uma organização, que a difere das demais. Em outras palavras é, segundo Silva (2015) “o modo como fazemos as coisas por aqui”.

Pesquisas recentes apontaram um conjunto de aspectos que formam a cultura. A inovação e propensão a riscos aponta até onde os colaboradores são incentivados a inovar. A atenção aos detalhes trata do nível precisão, da observação às minúcias. A orientação para resultados representa o nível do foco da gerência à obtenção de resultados. A orientação para as pessoas é o nível de preocupação da gerência quanto ao impacto dos resultados sobre os indivíduos dentro da organização. A orientação para a equipe o nível do foco das atividades no grupo ao invés do indivíduo. A agressividade trata do nível de afabilidade e comodismo das pessoas em detrimento da competição e agressividade. E por fim, a estabilidade que representa o nível entre a manutenção da posição atual e necessidade de avanço (ROBBINS, 2009).

Muito embora o clima e a cultura possuam semelhanças conceituais, não podem ser vistos como sinônimos. Relacionam entre si, mas não são iguais. A cultura tem um caráter mais estável, com viés de identidade da empresa por possuir raízes profundas. Enquanto o clima tem mais flexibilidade e pode ser visto com uma causa da cultura, apesar de sofrer influências externas, a cultura tem sua parcela de contribuição na formação dele. A exemplo dessa correlação, Silva (2015) infere que “a construção de um clima desejável torna-se incoerente se as variáveis de sustentação de tais mudanças forem incompatíveis com os pressupostos essenciais

da cultura organizacional”, portanto qualquer modificação que se desejar efetivar no clima de uma empresa, deve levar em consideração a sua cultura.

### 4.3 Pesquisa de clima

No mundo corporativo, existem várias formas de se auferir o clima da empresa. Contatos diretos, programas de sugestões e os chamados “café com o presidente” são alguns desses meios. No entanto, a pesquisa de clima organizacional é a estratégia mais conhecida e completa segundo Luz (2003), pois permite a avaliação diversos fatores com maior precisão.

Ainda sobre a pesquisa, Luz (2003, p. 54) a conceitua como:

[...] um trabalho cuidadoso que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa x empregado, com o objetivo de corrigi-las. Revela o grau de satisfação dos empregados. em um determinado momento. Indica tendência de comportamento dos empregados, como, por exemplo, a sua predisposição para apoiar ou rejeitar determinados projetos a serem promovidos pelas empresas. Identifica problemas reais e potenciais, permitindo sua prevenção através da adoção de determinadas políticas de pessoal. Para os empregados ela representa, também, uma oportunidade para expressar seus pensamentos e sentimentos em relação à empresa.

Ao longo dos anos, surgiram alguns modelos de avaliação do clima que foram amplamente aceitos e renomados, destacando-se três principais que serão apresentados a seguir: o modelo de Litwin e Stinger, o modelo de Kolb e o modelo de Sbragia.

Segundo Ferreira (2015), o primeiro deles foi o de Litwin e Stinger, criado em 1968, possui seis fatores de mensuração, sendo eles:

- a) Estrutura: avalia o sentimento com relação aos procedimentos, regras e regulamentos presentes no ambiente de trabalho;
- b) Responsabilidade: sentimento de que as decisões podem ser tomadas sem consulta prévia, autonomia;
- c) Risco: avalia o sentimento de desafio nas situações;
- d) Recompensa: avalia o sentimento de ser gratificado quando realiza um trabalho corretamente;
- e) Calor e apoio: avalia o sentimento de cooperação mútua;
- f) Conflito: sentimento de que opiniões contrárias não são temidas.

O modelo criado por Kolb et al. (1986, apud RIZATTI, 2002, p. 34-35), possui sete variáveis. Destas, a responsabilidade, recompensa e calor e apoio, coincidem com a metodologia de Litwin e Stinger, restando para conhecimento:

- a) Conformismo: assemelha-se à estrutura proposta por Litwin e Stinger, no entanto, na estrutura avalia-se a percepção sobre o conjunto de regras, enquanto que o conformismo já denota a presença das regras impostas;
- b) Padrões: avalia os sentimentos com relação aos padrões de desempenho e metas;
- c) Clareza organizacional: sentimento de os objetivos organizacionais são apresentados de forma clara, sem confusões;
- d) Liderança: sentimento de que a organização não se encontra sujeitada a apenas poucas pessoas, em caso de necessidade, os funcionários se sentem livres para assumir o papel de líder.

Por último, porém não menos importante, o modelo proposto por Sbragia (1983), é um instrumento de avaliação composto por 20 variáveis, a saber:

- a) Estado de tensão: avalia o quanto a racionalidade se sobressai à emoção no processo de tomada de decisão;
- b) Conformidade exigida: avalia qual o grau de flexibilidade para agir frente às normas e regulamentos formais;
- c) Ênfase na participação: avalia o quanto as opiniões dos respondentes são levadas em consideração no processo decisório;
- d) Proximidade da supervisão: avalia a liberdade conferida ao funcionário em face do abandono de práticas de controle excessivo por parte da organização;
- e) Consideração humana: determina o grau de humanização com a qual os funcionários são tratados pela organização;
- f) Adequação da estrutura: avalia quanto da normas e procedimentos empregados são compatíveis com o trabalho realizado;
- g) Autonomia presente: representa o grau de liberdade que as pessoas possuem para realizar suas tarefas sem supervisão direta;
- h) Recompensas proporcionais: avalia o sentimento de que as pessoas são gratificadas pelo bom trabalho realizado, há ênfase na recompensa e não na punição;

- i) Prestígio obtido: avalia a imagem projetada no ambiente externo por fazer parte da organização;
- j) Cooperação existente: avalia o quão sadias e de ajuda mútua são as relações interpessoais;
- k) Padrões enfatizados: avalia a importância dado ao trabalho bem realizado;
- l) Atitude frente a conflitos: trata do sentimento de enfrentamento dos conflitos para a resolução e não apenas ignorá-los;
- m) Sentimento de identidade: sentimento de pertencer à organização, orgulho de fazer parte;
- n) Tolerância existente: sentimento de que os erros não são tratados de forma punitiva, antes, são vistos como meios de aprendizagem;
- o) Clareza percebida: avalia o quanto os funcionários têm de conhecimento sobre os assuntos pertinentes a si mesmos;
- p) Justiça predominante: avalia o grau em que as decisões são tomadas levando em consideração as habilidades e não os aspectos políticos ou pessoais;
- q) Condições de progresso: avalia o grau de condições que a organização confere a funcionários para que ele progrida;
- r) Apoio logístico proporcionado: avalia o grau de provimento de instrumentos e condições necessária para a realização do trabalho proposto;
- s) Reconhecimento proporcionado: trata do grau de valorização concedido pela organização frente aos desempenhos que extrapolam o padrão;
- t) Forma de controle: avalia o uso de instrumento que indiquem a performance para a fomentação de melhorias ao invés de atos punitivos.

Dentre todos os modelos apresentados, aquele considerado mais completo é o proposto por Sbragia, uma vez que ele abrange todas as características apresentadas pelos outros modelos e ainda acrescenta outros. No entanto, é importante lembrar que cada organização é única, opera de modos diferentes e possuem objetivos diferentes, por isso a importância da escolha de um modelo adequado à realidade organizacional deve prevalecer frente a escolha avulsa.

## 5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Objetivando a resolução do problema apresentado por esta autora, esta pesquisa classifica-se, quanto aos fins, como descritiva em virtude de demonstrar as características de uma determinada população, estabelecendo uma correspondência entre as variáveis. (VERGARA, 2013)

Quanto aos procedimentos técnicos, destacam-se a pesquisa bibliográfica, a pesquisa de campo, o estudo de caso e o levantamento. A pesquisa bibliográfica é elaborada através de um material já existente. Livros, periódicos e impressos diversos fazem parte deste universo, que servem como fundamentação teórica para o desenvolvimento da pesquisa. O levantamento tem por característica a interrogação a um determinado grupo de pessoas visando conhecer suas particularidades, gerando um resultado que pode ser medido quantitativamente. (GIL, 2002)

A pesquisa de campo segundo o conceito de Lakatos e Marconi (2003, p. 186), pode ser compreendida como:

[...] aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los.

Quanto ao estudo de caso, Filho e Filho (2013) afirmam que possui caráter detalhado e profundo, compreende uma unidade reduzida a ser estudada exaustivamente e por conta disso muitas vezes seus resultados não podem ser generalizados.

O tipo de abordagem da pesquisa será o quantitativo. Segundo Filho e Filho (2013), a pesquisa quantitativa caracteriza-se com aquela que traduz a informação obtida em números, para que sejam possíveis a análise e a classificação, utilizando-se de técnicas estatísticas, como médias e percentagens. O instrumento adotado para a obtenção destas informações foi o questionário apresentado na Revista de Administração Pública, elaborado especificamente para um órgão do poder judiciário (VILLARDI, FERRAZ E DUBAUX, 2011).

O referido instrumento, contém quinze questões, das quais: cinco questões fechadas referem-se ao perfil do respondente, nove questões fechadas destinadas a

avaliação do clima organizacional e uma questão aberta cujo objetivo é o aprimoramento do instrumento. As questões designadas a avaliação do clima utilizam-se da Escala Likert de seis pontos, onde foi apresentado um conceito e duas afirmações com diferenças semânticas para que os respondentes pudessem escolher aquela que mais se aproximava das situações. A escolha por manter a escala de seis pontos original deu-se em razão da impossibilidade que a mesma proporciona ao pesquisado de manter-se neutro, a falta de uma opção intermediária — caso houvesse um número ímpar de pontos, por exemplo 5 — obriga-o a escolher uma tendência, seja ela negativa ou positiva.

Para cada conceito e par de afirmações, foram apresentadas três alternativas: real, ideal e importância. A real avalia aquilo que efetivamente ocorre e é observado pelo servidor em seu ambiente de trabalho. A situação ideal diz respeito àquilo que o servidor entende como situação excelente. E por fim a importância refere-se ao grau de relevância que aquela variável possui em seu entendimento.

Participaram da pesquisa os servidores do TRF/MA, lotados em três núcleos: NUCRE – Núcleo de Recursos Humanos; NUASG - Núcleo de Administração de Serviços Gerais e NUCAF - Núcleo de Administração Financeira e Patrimonial. Dois núcleos foram excluídos desta pesquisa por se tratarem de atividades técnicas e não totalmente pertinentes à administração, sendo elas jurídica e de tecnologia, e pela discrepância do número de servidores com relação aos outros núcleos, desta forma se obteve uma amostra homogênea. Dos 46 servidores aptos a responderem ao questionário, houveram 37 respondentes, sendo eles: 12 do NUCRE; 12 do NUASG e 13 do NUCAF, totalizando assim o contingente de 80,4% da população.

Os questionários foram entregues presencialmente após o envio de um *e-mail*, onde o público-alvo foi informado da autorização da pesquisa, do teor da mesma e recebeu uma cópia do questionário. Muito embora os servidores tenham recebido uma cópia digital da pesquisa, optou-se por uma entrega física, e individual, em horários intermediários, para que os servidores dos turnos matutino e vespertino fossem contemplados e pudesse haver uma solicitação pessoal de resposta.

Houve uma coincidência da aplicação desta investigação com a pesquisa de clima organizacional promovida pelo Conselho Federal de Justiça e aplicada em todos os Tribunais Regionais Federais e que por ser muito extensa, com 75 perguntas, gerou um certo desinteresse por parte dos respondentes, o que justificou a importância da distribuição individual, pois esta possibilitou que dúvidas fossem sanadas,

inquietações fossem apaziguadas e que fosse demonstrada a importância de dar voz aos colaboradores e o quanto a oportunidade deve ser aproveitada.

Ainda que tenham havido adversidades, os resultados foram auferidos, sendo tabulados e calculados através da ferramenta Excel, onde foram gerados os gráficos que serão apresentados e analisados a seguir.

## 6 ESTUDO DE CASO

Conforme apresentado na metodologia, este trabalho acadêmico recorreu ao uso da pesquisa de clima organizacional para traçar um diagnóstico e atender aos objetivos do mesmo. Pesquisa esta que, conforme TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA (2006), é vantajosa, tendo em vista que viabiliza a identificação daquilo que deve ser feito para a evolução satisfatória do clima organizacional, obtendo-se assim, um nível favorável de competitividade.

Muito embora um órgão público não possua fins lucrativos, sendo diferente de uma empresa privada, cujo objetivo competitivo, na grande maioria dos casos, é o lucro, não significa que ela não possa ser competitiva no sentido de realizar com a maior excelência possível o seu fim que é a prestação de serviço ao cidadão.

### 6.1 Descrição do campo de pesquisa

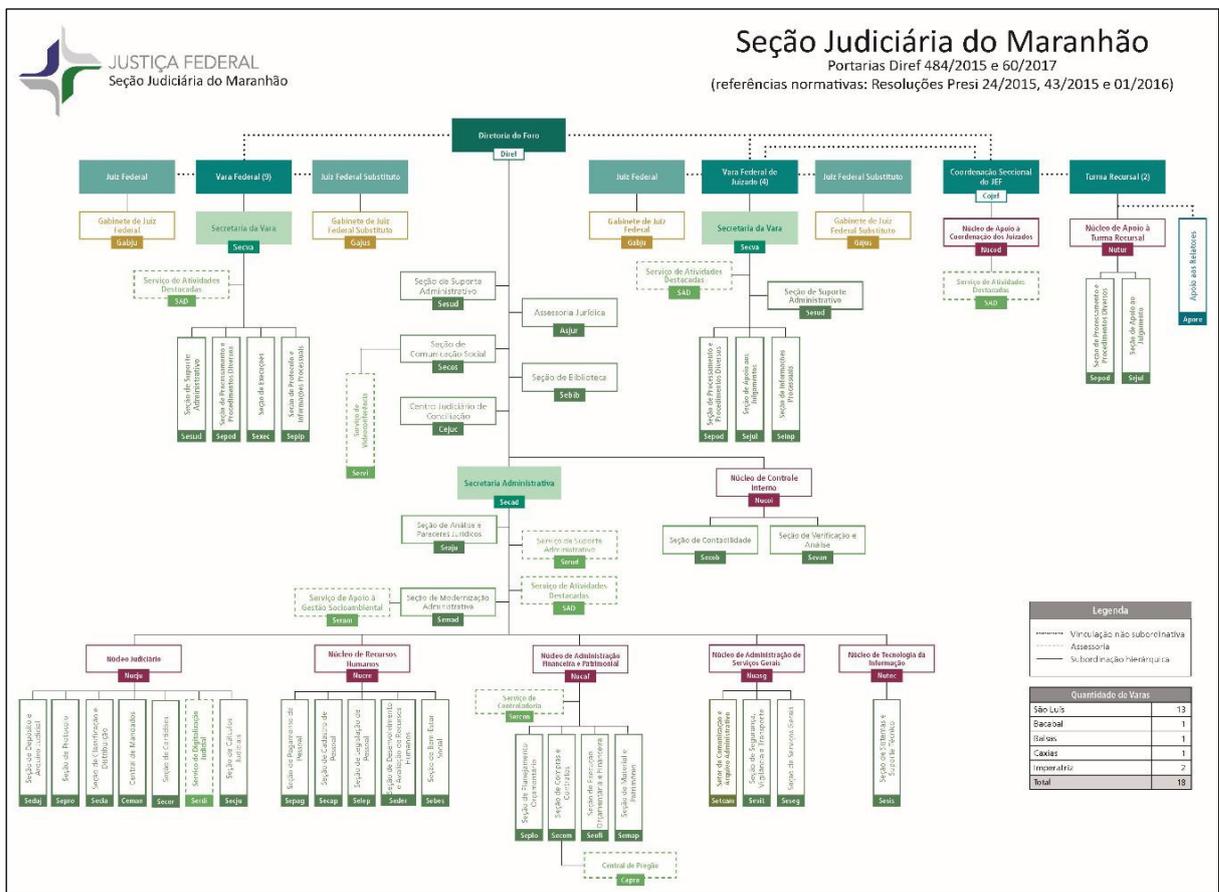
O Tribunal Regional Federal do Maranhão possui sede localizada na Avenida Senador Vitorino Freire, bairro Areinha, no Fórum Ministro Carlos Alberto Madeira. No dia 06 de maio de 1968, na hoje conhecida como Rua do Sol, a Seção Judiciária do Maranhão - SJMA foi instalada na presença do então juiz federal que daria nome à atual sede, instaurada em 1988. Com a Constituição de 1988, a Justiça Federal foi dividida em cinco regionais, ficando o Maranhão designado à 1ª Região (BRASIL, 2013).

A SJMA é formada por seis unidades: duas em São Luís (sede na Areinha e anexo IV no Calhau) e quatro subseções (Imperatriz, Balsas, Bacabal e Caxias). O órgão possui como missão: “Garantir à sociedade uma prestação jurisdicional acessível, rápida e efetiva”; visão de futuro: “Consolidar-se perante a sociedade como uma justiça efetiva e transparente até 2020” e valores: ética; respeito à cidadania e ao ser humano; responsabilidade ambiental; transparência; qualidade e inovação.

Como demonstrado na Figura 2, a SJMA é formada por vários setores, porém apenas três são do interesse desta pesquisa. O primeiro, cuja sigla é NUCRE, é o Núcleo de Recursos Humanos, que tem por função principal coordenar e dirigir as atividades de administração e desenvolvimento de recursos humanos, de Medicina do Trabalho e de programas e benefícios sociais da Seção Judiciária. O segundo alvo da pesquisa é o NUCAF, Núcleo de Administração Financeira e Patrimonial. Sendo sua

competência a de coordenar, acompanhar, fiscalizar, avaliar e executar as atividades de planejamento e gestão de recursos orçamentários e financeiros, aquisições e contratações, administração dos bens e materiais, no âmbito da Seção Judiciária. Por fim, o terceiro é o Núcleo de Administração de Serviços Gerais ou NUASG, que tem por objetivo geral coordenar, acompanhar, fiscalizar, avaliar e executar as atividades de autuação e controle dos processos administrativos, protocolo administrativo, obras e serviços gerais, segurança, vigilância e transporte no âmbito da Seção Judiciária.

Figura 2 – Organograma da Seção Judiciária do Maranhão



Fonte: BRASIL (2013)

## 6.2 Perfil dos Servidores

A pesquisa através do questionário possuía como público alvo 46 servidores, no entanto, apenas 37 puderam responder, o que constitui uma amostra de 80,4% do total, sendo significativa e viabilizando a avaliação. A partir dos dados do Quadro 7 é possível perceber a classificação dos servidores em porcentagem.

Quanto à idade, houve uma concentração maior de respondentes entre os 41 e 50 anos, totalizando 35,14%. No entanto, a amostra correspondente aos de faixa etária entre 31 e 40 anos e 51 a 60 anos, obtiveram uma representação de 29,73% em ambos os casos, o que demonstra uma população bastante equilibrada em termos de diversidade etária, restando uma porção menor, de 5,4%, aos respondentes mais novos.

Outras duas características equilibradas de forma bastante satisfatória são as de sexo e unidade de lotação. No primeiro caso, houve uma diferença de apenas 3 respondentes homens a mais que mulheres, e quanto à unidade de lotação, cada núcleo representou praticamente um terço da amostra total, evidenciando uma proporcionalidade quase idêntica e deveras importante, tendo em vista que a equiparação da população original era igualmente proporcional.

Quadro 7 – Perfil dos servidores

IDADE:	
18 a 30 anos:	5,4%
31 a 40 anos:	29,73%
41 a 50 anos:	35,14%
51 a 60 anos:	29,73%
SEXO	
Feminino:	45,94%
Masculino:	54,06%
UNIDADE DE LOTAÇÃO:	
NUCRE:	32,43%
NUCAF:	35,14%
NUASG:	32,43%
TEMPO DE SERVIÇO NESTA UNIDADE:	
Até 3 anos:	16,22%
3 a 6 anos:	24,32%
6 a 9 anos:	5,4%
Acima de 9 anos:	54,06%
TIPO DE VÍNCULO:	
Cargo efetivo deste órgão:	91,89%
Cargo efetivo de outro órgão:	8,11%

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda que a paridade seja em muitos casos importante, a análise do perfil dos servidores se mostrou deveras conveniente quando se trata dos dois últimos pontos.

Um pouco mais da metade dos servidores possui mais de 9 anos em sua unidade de lotação, o que é oportuno, uma vez que estes indivíduos têm uma visão histórica mais ampla do clima, no entanto, não é determinante, pois o clima não é estável como a cultura e tende a mudar com maior facilidade, o que nos remete aos servidores com menor tempo de serviço, até 6 anos, que representam 40,54% do total, evidenciando uma equidade entre o antigo e o novo, enriquecendo a pesquisa com uma visão histórica e ao mesmo tempo atual. A maior diferença, porém, se encontra no tipo de vínculo que o servidor possui com a Justiça Federal. A esmagadora maioria, 91,89%, possui vínculo efetivo com o TRF, o representa uma amostra, sobretudo, em igualdade de salários, benefícios e estabilidade.

### **6.3 Análise dos resultados**

A análise dos resultados desta pesquisa de clima organizacional foi realizada em três etapas. Como anteriormente exposto, os servidores foram indagados acerca de uma variável em três pontos: situação real, situação ideal e nível de importância, com escala de 6 graus, onde o primeiro grau indicava a total discordância com a presença, necessidade ou importância do fator, e o último grau indicava a total concordância.

Na primeira etapa serão apresentadas as médias de situação real e ideal, de cada setor com indicação da variável analisada. Na segunda etapa, haverá a apresentação do cálculo de um índice de insatisfação, onde será demonstrada a diferença apresentada pelas duas situações e o cruzamento do índice com o grau de importância. Na terceira etapa será discorrido sobre as respostas obtidas na questão aberta.

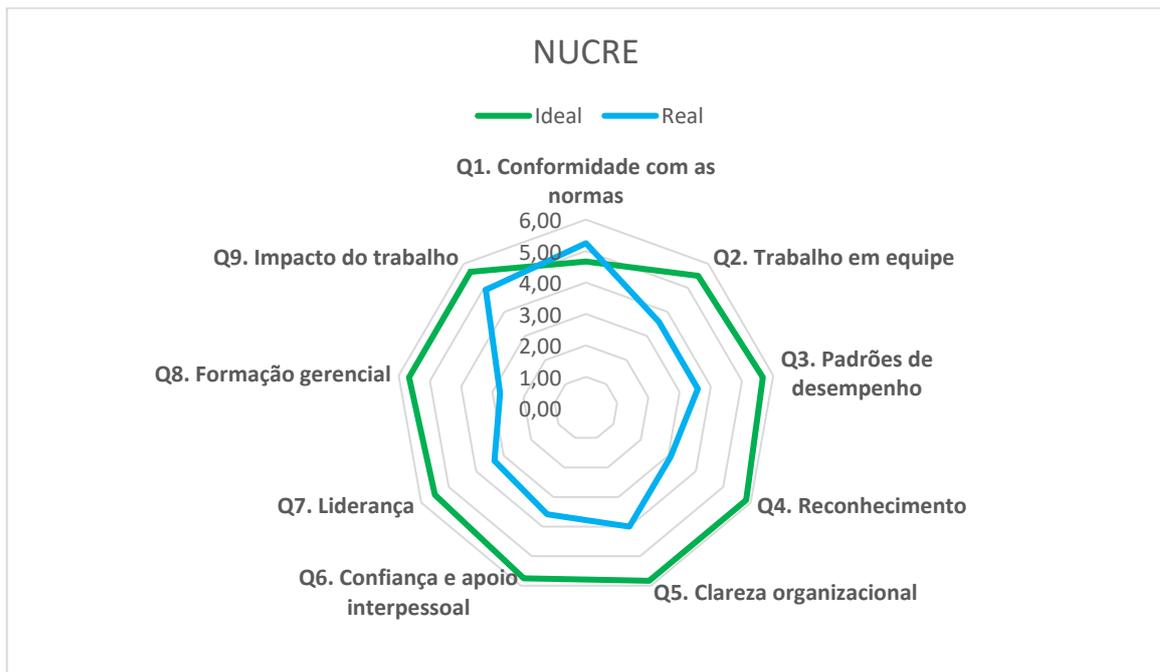
#### **6.3.1 Médias por variável**

Neste primeiro momento serão apresentadas as médias obtidas em cada variável. Tais médias foram calculadas através do método de média aritmética simples, onde todas as notas foram somadas e depois divididas pelo número de casos. Como haverá uma sessão específica para analisar as diferenças entre a situação real e ideal, neste primeiro momento será mostrada apenas uma visão geral

desta diferença, com foco na situação ideal, que representa aquilo que o respondente deseja.

O primeiro núcleo a ser apresentado, conforme o Gráfico 1, é o NUCRE. Destacado em cor verde estão as médias ideais, aquelas que os servidores acreditam que seja o modelo de excelência. A primeira coisa que se pode observar com relação à essa média é que, à exceção da conformidade com as normas, todas elas se encontram muito próximas ao limite externo do radar, o que indica que os respondentes deste setor possuem expectativas bastante elevadas. Entretanto, no que tange às médias reais (em cor azul), que são aquelas que indicam a situação que efetivamente ocorre no dia a dia, encontram-se, em sua grande maioria, abaixo do nível 4, o que representa uma elevada diferença entre expectativa e realidade.

Gráfico 1 – NUCRE: Médias reais e ideais



Fonte: Elaborado pela autora

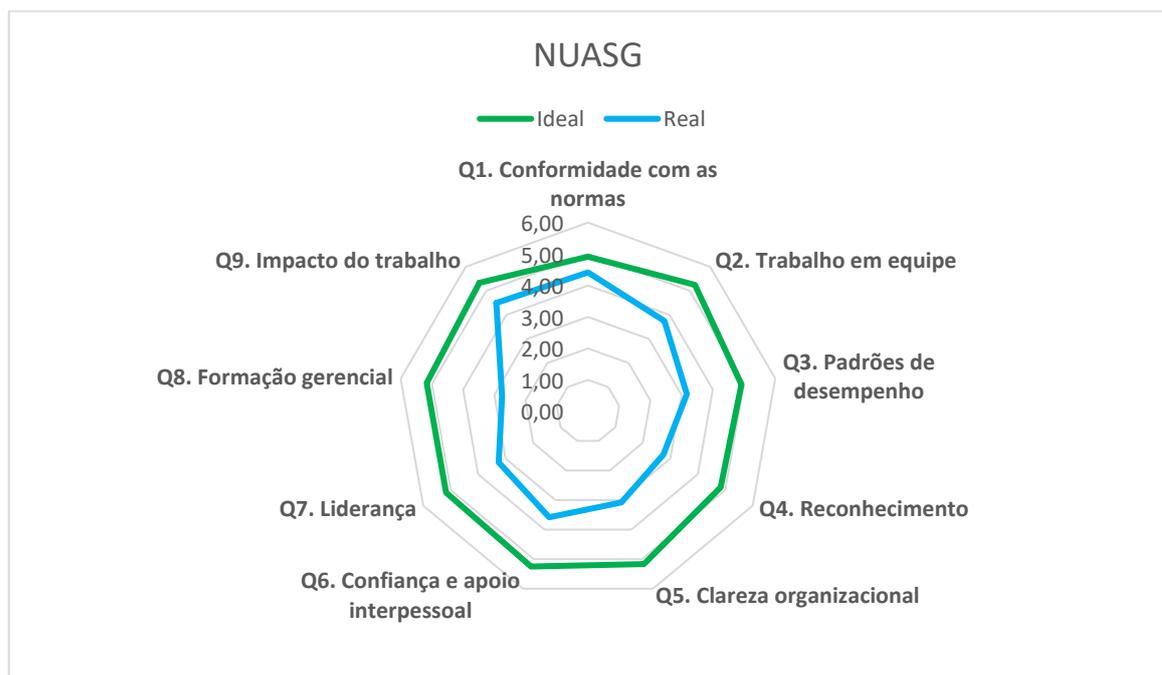
Na maioria dos casos, a média real encontra-se menor que a ideal, entretanto, no caso da conformidade com as normas, houve uma situação excepcional. A linha azul externa à linha verde significa que existe um excesso ao invés da deficiência apresentada nas demais, o que sinaliza um conjunto de normas e padrões que tiram a liberdade do servidor de realizar o seu trabalho de forma mais apropriada.

Como já dito anteriormente, os servidores do NUCRE possuem uma expectativa bastante elevada, e três variáveis se destacam em grau demandado,

sendo elas: clareza organizacional, que representa uma necessidade de conhecimento dos objetivos de forma transparente; reconhecimento, que se encontra abordado na necessidade de afiliação, proposta por McClelland; e, por fim, a confiança e apoio interpessoal, que consiste na boa relação e no respeito entre os colegas. Neste ponto, o gestor já pode observar onde se encontram os maiores anseios de seus subordinados, embora ainda não indique em que grau eles estão sendo atendidos.

Se comparado ao NUCRE, o NUASG possui expectativas um pouco menores do que o anterior e, como demonstrado pelo Gráfico 2, elas possuem médias bastante similares. Além disto, neste caso não houve nenhum excesso, toda a área que indica a situação real se encontra dentro da área ideal.

Gráfico 2 – NUASG: Médias reais e ideais



Fonte: Elaborado pela autora

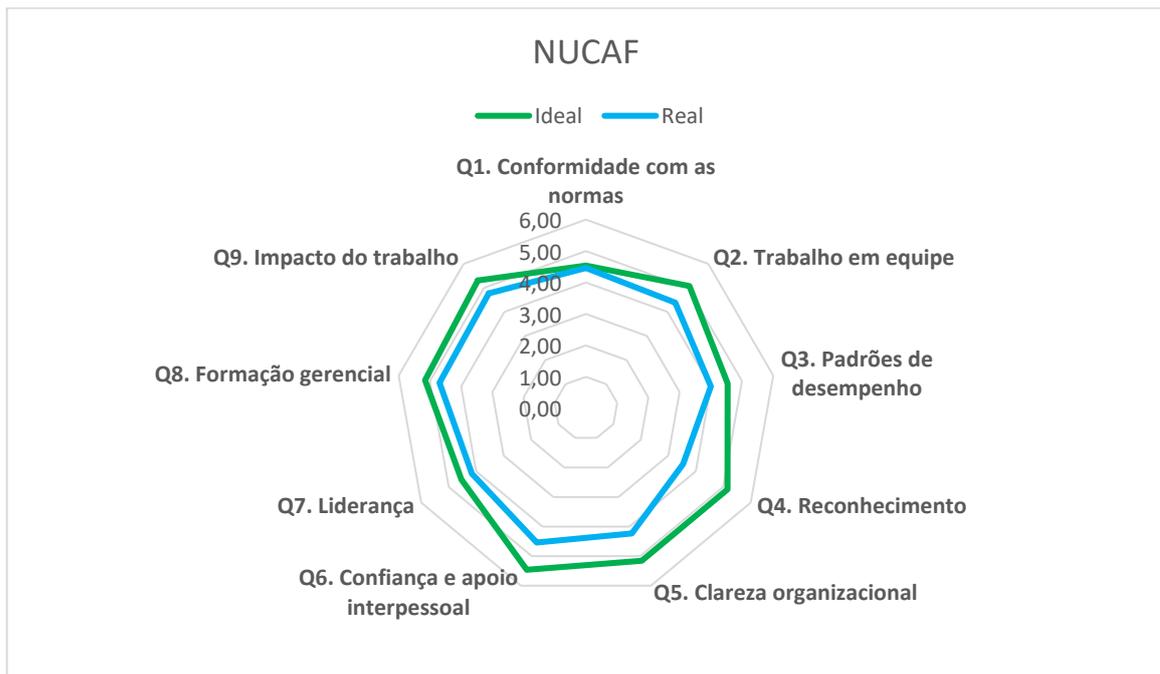
Apesar de se apresentar em uma forma geométrica bastante simétrica, existem pequenas variações que indicam as maiores necessidades dos respondentes, sendo elas: impacto do trabalho, que indica o sentimento de que o trabalho realizado possui relevância; trabalho em equipe e confiança e apoio interpessoal, o que demonstra um certo anseio por integração entre colegas.

Ainda em consequência da simetria presente no gráfico, já é possível notar onde as situações demonstradas se aproximam ou diferem mais, pois quantos mais

próximas as linhas azul e verde estiverem, mais satisfatória a situação se encontra, e quanto mais separadas, mais insatisfeitos os respondentes estão.

O Gráfico 3 diz respeito à situação apresentada pelo NUCAF. Se comparado ao NUASG, há uma ligeira diminuição na expectativa geral, verifica-se que já existem alguns pontos abaixo do nível 5, no entanto, a situação real se mostra muito mais próxima da ideal, inclusive no que diz respeito à conformidade com as normas, as duas linhas se encontram. Em termos práticos isso significa que as médias da situação desejada estão mais parecida com as médias da situação percebida, o que já demonstra uma menor insatisfação dos respondentes. Neste cenário as maiores médias ideais estão representadas por duas variáveis: impacto do trabalho e confiança e apoio interpessoal.

Gráfico 3 – NUCAF: Médias reais e ideais



Fonte: Elaborado pela autora

O que se constata a partir das observações é que em todos os casos, o denominador comum foi a variável confiança e apoio interpessoal. Isto nos permite afirmar que, no caso dos setores avaliados, todos entendem como fator de maior necessidade a boa relação entre os colegas, sejam eles pares, subordinados ou chefes. O mais interessante é que, segundo Robbins (2009), as necessidades de afiliação propostas por McClelland, grupo da qual a variável mencionada faz parte,

têm obtido pouco crédito por parte dos pesquisadores, uma vez que na maior parte das empresas, os colaboradores são direcionados à competição e não à colaboração.

Depreende-se que, por não se tratar de uma empresa privada, onde o trabalhador é incentivado a sempre se mostrar mais eficiente que o outro, sob o risco de ser rebaixado de cargo ou até mesmo desligado, a situação de estabilidade e igualdade de condições salariais entre os servidores, parece levar à uma tendência de se acreditar que a cooperação produz resultados mais satisfatórios.

### 6.3.2 Índice de insatisfação

Nesta seção serão demonstrados os índices de insatisfação, que compreende a área de deslocamento entre as médias reais e ideais, aliada à um cruzamento desta informação com o grau de importância atribuído. Torna-se necessário deixar claro que a situação ideal difere da importância no sentido de que a primeira identifica quanto daquilo é necessário para que o trabalho seja feito de forma eficaz, enquanto a segunda, refere-se ao nível de interesse que se apresenta, podendo inclusive, duas variáveis possuírem a mesma média ideal e, no entanto, graus de importância distintos.

O índice de insatisfação foi nomeado desta forma partindo pressuposto de que, se algo não está atendendo às expectativas dos respondentes, esta diferença aponta uma situação geradora de tensão, visto que, como já mencionado no processo motivacional, uma necessidade gera um desconforto que desencadeia um processo de busca por redução desta inquietude.

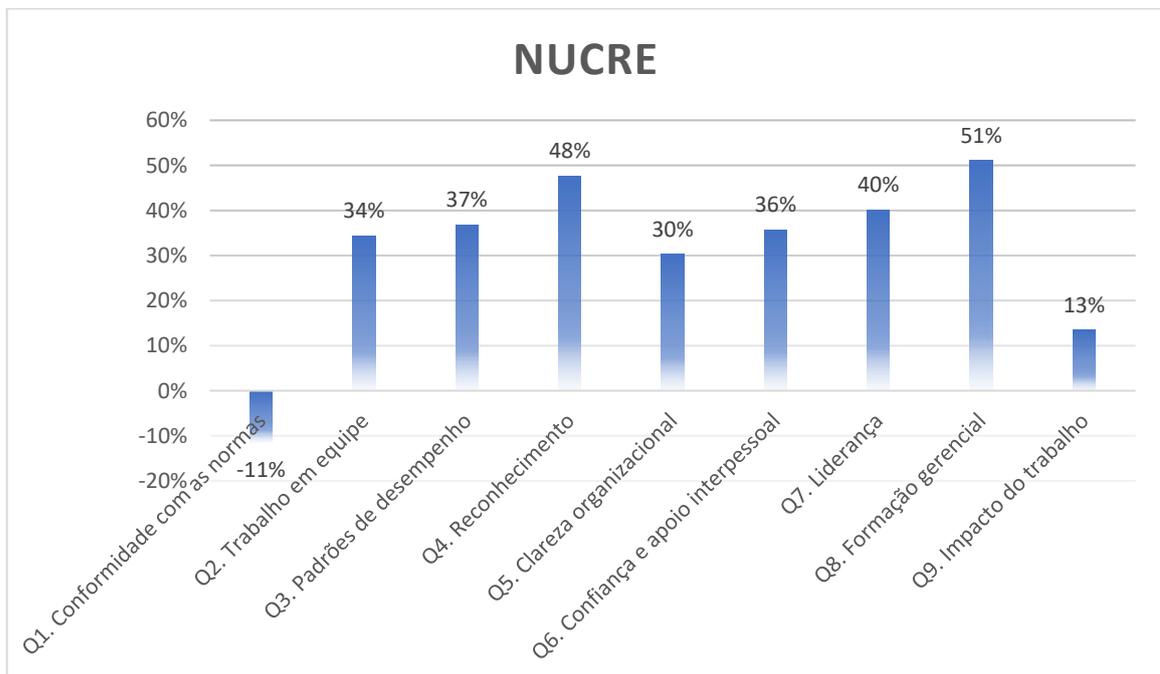
O método utilizado na obtenção deste índice foi a média aritmética ponderada. Cada respondente gerou uma diferença real/ideal em cada variável e essa diferença por si só, já aponta um grau de insatisfação, no entanto, foram atribuídos níveis de importância, o que gerou um peso diferente para cada um. O cruzamento destes resultados foi o gerador do que se apresenta nos gráficos a seguir, levando-se em consideração que, quanto maior a porcentagem, maior a insatisfação.

Para efeitos de análise, foi atribuído um limite de insatisfação de 30%, que corresponde a um terço da insatisfação plena, tudo que ultrapassar esse limite será considerado prejudicial ao funcionamento do setor.

Levando-se em consideração o limite estipulado, a primeira circunstância que se apresenta ao observar-se o Gráfico 4 é a de que apenas três variáveis se

encontram dentro ou abaixo dessa extremidade, sendo elas: conformidade com as normas, que apresentou um índice de -11%, negativo em virtude do observado no gráfico 1, com a situação de excesso, em que o que se deseja é em grau menor do que se apresenta; o impacto do trabalho, com índice de 13%; e, por fim, a clareza organizacional, que se encontra no limite do que é considerado prejudicial, com insatisfação correspondente a 30%.

Gráfico 4 – Índices de insatisfação do NUCRE



Fonte: Elaborado pela autora

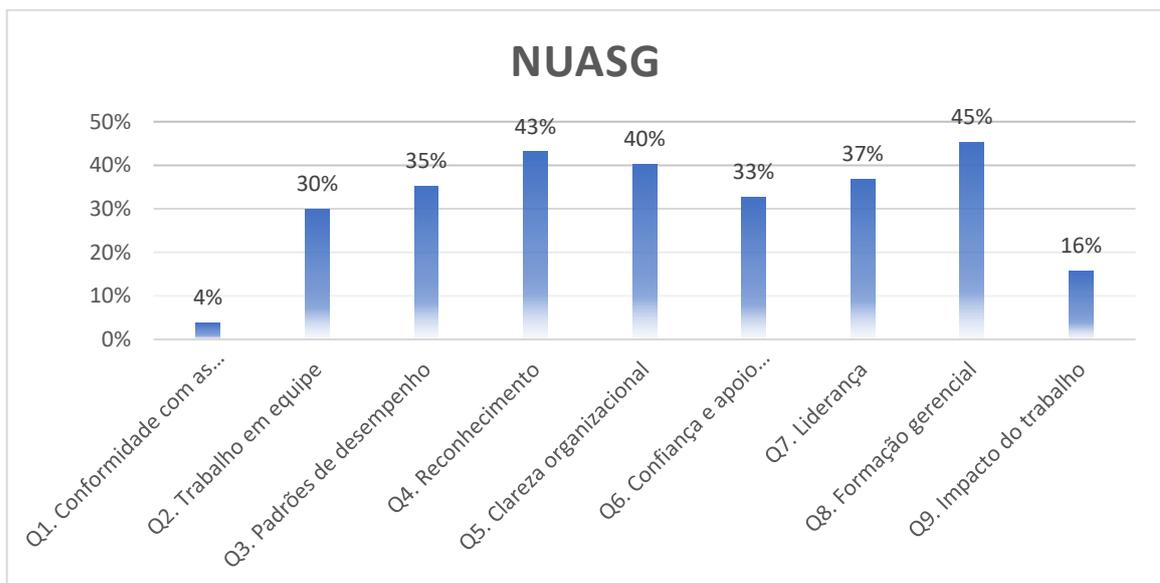
No extremo oposto das variáveis cujos índices não ultrapassaram o limite estabelecido, estão as que demonstraram os mais altos níveis de insatisfação, sendo: a formação gerencial, com um preocupante índice de 51%, o que aponta que os servidores acreditam que aqueles em cargos de liderança não possuem competências técnicas para o exercício, o que pode significar uma indicação das funções de chefia baseadas em elementos como amizade ao invés de perícia; e com um resultado de 48% de descontentamento, o reconhecimento foi o segundo pior avaliado, o que indica que os servidores não se sentem recompensados por seu trabalho e que em casos de falhas, se sentem desmerecidos ou castigados.

Ainda fora do padrão, porém em situação de menor grau de dissonância que as anteriores, encontram-se quatro variáveis, sendo elas, por ordem decrescente: liderança, com 40%, o que indica um certo domínio da liderança por poucos e uma

falta de liberdade de assumir posições de comando; padrões de desempenho e confiança e apoio interpessoal com 37% e 36%, respectivamente, indicando uma deficiência de estipulação de metas, foco na qualidade e colaboração; e por fim, o trabalho em equipe, com 34% de insatisfação.

O Gráfico 5 demonstra a situação encontrada no NUASG e, coincidentemente, o resultado encontrado neste setor é bastante parecido com o anterior. As três variáveis menos insatisfatórias são: a conformidade com as normas com 4%, neste caso positiva e mais próxima do eixo de 0%, o que indica um descontentamento quase nulo; o impacto do trabalho apresenta o índice de 16%, um pouco maior que o núcleo anterior; e, diferente do NUCRE, neste caso o terceiro elemento no conjunto das variáveis menos preocupantes é o trabalho em equipe, que atingiu o limite de 30%.

Gráfico 5 – Índices de insatisfação do NUASG

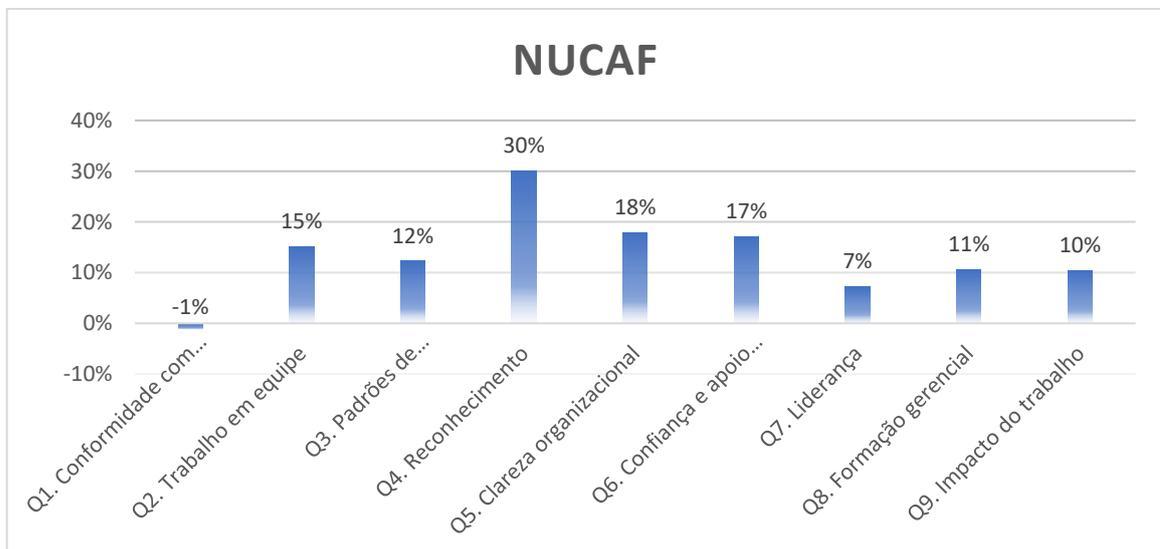


Fonte: Elaborado pela autora

No entanto, exatamente como o NUCRE, as piores variáveis analisadas foram a formação gerencial com 45% e o reconhecimento com 43%, o que já demonstra um padrão de ausência de observação de uma gestão especializada e de estima. No conjunto das intermediárias, que são aquelas que se encontram dentro do limite 30%-40%, estão as seguintes variáveis: clareza organizacional, com 40%; liderança, com 37%; padrões de desempenho, com 35%; e, por último, confiança e apoio interpessoal, com 33%.

O Gráfico 6 diz respeito ao último núcleo a ser analisado, o NUCAF. A primeira impressão que se tem ao observar este gráfico é a de que nenhuma das variáveis se apresentou em um índice de insatisfação acima do teto estabelecido. De fato, apenas o reconhecimento apresentou um índice de exatos 30%, sendo que todos os demais se mantiveram abaixo dos 20%. O que se pode concluir disto é que dentre todos os núcleos apresentados, o único que demonstra um clima favorável é o NUCAF, com necessidade de observância apenas para a estima dos colaboradores que se encontra no limiar do que é prejudicial.

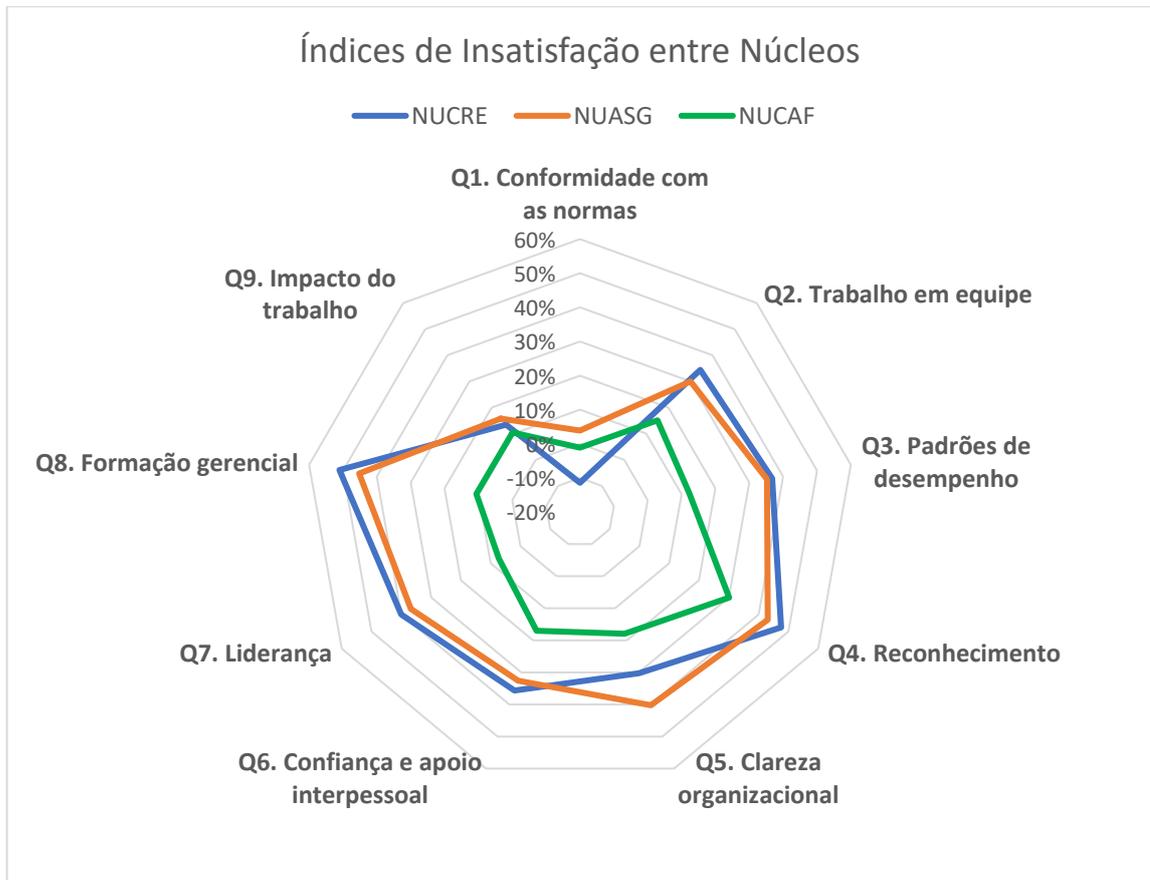
Gráfico 6 – Índices de insatisfação do NUCAF



Fonte: Elaborado pela autora

Quando se analisava apenas o que os respondentes consideravam em maior grau de necessidade para o andamento do trabalho, constatou-se que as maiores médias ideais foram atribuídas à confiança e apoio interpessoal. No entanto, isso não significava que esta variável tinha maior urgência de atenção por parte dos gestores, nisto se justifica a utilidade se analisar o real e o ideal, justamente porque após esta análise, o resultado apresentado foi outro. Dentre todos os piores índices, a constante foi o reconhecimento nos três casos, e nos dois primeiros apresentou-se a formação gerencial. O que significa que de todas as variáveis analisadas, estas duas se apresentam as mais deficitárias.

Gráfico 7 – Comparativo dos Núcleos



Fonte: Elaborado pela autora

Finalizando as observações acerca do comportamento apresentado pelos setores, o Gráfico 7 concede ao observador, de uma forma mais clara, um comparativo entre os índices calculados nos núcleos. O NUCAF, representado pela linha verde, encontra-se mais próximo do centro do radar, o que, como já anteriormente explicitado, demonstra que dos três núcleos analisados, ele é o que se encontra com a melhor situação de clima. No entanto, o NUCRE e o NUASG, representados pelas linhas laranja e azul, emaranham-se, e à exceção da clareza organizacional, são bastante similares em seus resultados, que foram considerados desfavoráveis, uma vez que dois terços das variáveis analisadas, em ambos os casos, ultrapassaram o limite de 30% estabelecido.

### 6.3.3 Resultados da questão aberta

Foi solicitado na última questão do questionário, que os servidores apontassem algum fator não compreendido pela pesquisa, mas que influenciasse o

clima organizacional em seu setor. Poucos foram os servidores que responderam à pergunta, alguns se mostraram temerosos de serem identificados através de suas respostas, e outros simplesmente não demonstraram interesse.

O fator comum na maioria das respostas é que os servidores anseiam por uma efetiva gestão de pessoas. Para eles, a Justiça Federal concentra suas forças em apenas fazer a máquina judiciária funcionar, não demonstrando uma real preocupação com seu capital humano.

Outro elemento destacado pelos respondentes foi a necessidade do uso de elementos de medição. Várias respostas apontaram o anseio por ter processos de aferição racionais, não apenas análises subjetivas. Que sejam estabelecidas metas e que se utilizem instrumentos para medir os resultados.

Dois fatos apontados corroboram com o resultado obtido pelo estudo dos índices, embora tenha sido solicitado que o servidor apontasse fatores não presentes no questionário, tanto o reconhecimento, quanto a necessidade de formação gerencial foram apontados, o que só demonstra ainda mais a gravidade da situação nesses dois casos.

Por fim, uma variável apontada por vários teóricos foi citada em algumas respostas, a autonomia. Alguns dos respondentes demonstraram uma insatisfação com o poder concentrado nas mãos de poucos, que nos remete à variável liderança, que embora não tenha estado entre as duas piores avaliadas, não obteve resultados agradáveis, o que levou a este novo problema de autonomia; segundo os servidores, o poder concentrado, impede a realização de tarefas sem que haja uma constante procura por aprovação dos superiores.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Justiça Federal do Maranhão presta um serviço imprescindível à sociedade, e, para que a atividade jurídica seja prestada em sua excelência, é necessário que as bases organizacionais sejam sólidas, que a estrutura que sustenta a engrenagem da SJMA esteja em harmonia.

O objetivo proposto inicialmente foi atingido e aspectos do clima foram mensurados. Os resultados obtidos apontaram que o único setor que possui um clima favorável, foi o NUCAF; os dois outros setores, NUCRE e NUASG, devido à uma elevada presença de altos índices insatisfatórios, foram considerados de clima desfavorável.

Outra situação percebida foi que indicou as variáveis com maior deficiência comparando-se a amostra total: formação gerencial e reconhecimento. Se analisarmos o trabalho realizado por Nascimento (2016), em que foram analisados aspectos da cultura organizacional, o autor conclui que o resultado apresentado pelo quesito liderança não foi satisfatório, e infere que isso se deve ao “sistema de indicações”.

Passado um ano desde a pesquisa sobre cultura, e os servidores ainda apresentam um alto grau de insatisfação com os aspectos da formação gerencial, isso indica uma situação recorrente. Uma forma de tentar sanar esse desvio é criar critérios para o provimento de cada cargo, assim como é realizado o recrutamento interno no setor privado. A cada cargo de chefia, deve ser estabelecido um conjunto de pré-requisitos necessários para o exercício, assim os possíveis candidatos serão avaliados de acordo com suas habilidades, e não selecionados apenas por conveniência.

Quanto ao reconhecimento, o fato é que em todas as teorias motivacionais apresentadas nesta pesquisa, esta variável aparece entre as mais importantes. Sendo uma agente de motivação tão forte, a pressão que ela exerce no sentido contrário é igualmente poderosa. Considerando-se que esta variável se encontra presente no dia a dia do servidor, devem-se tomar medidas urgentes para minimizar o impacto negativo que a insuficiência dela traz.

Promover o sentimento de valorização no funcionário, embora um desafio, não é impossível. Algumas medidas simples podem se mostrar bastante eficazes no decorrer do tempo. Conversar é uma delas, o diálogo e a atenção voltada para o

indivíduo, gera uma sensação de estima e permite que o gestor analise o que seu subordinado deseja. “Dê a César o que é de César”. Se o funcionário apresentou um resultado satisfatório, parabeneze-o, se não, não o embarace, mostre-se disposto a contribuir para a melhoria contínua dele.

Apesar de não ter estado no conjunto de variáveis críticas, o fator liderança foi apontado na pergunta aberta como motivador de outro fator. Disto isto, é necessário que o gestor realize uma delegação de poderes, e, caso não haja confiança nos subordinados para bom uso desta atribuição, sejam desenvolvidas novas competências, sejam através de cursos de aprimoramento, ou até mesmo do fomento ao auxílio dos colegas entre si.

Essencialmente, foram observados dois obstáculos iniciais na realização desta pesquisa. O primeiro apresentou-se na coincidência da aplicação desta investigação com a pesquisa de clima organizacional promovida pelo Conselho Federal de Justiça e aplicada em todos os Tribunais Regionais Federais e que por ser muito extensa, com 75 perguntas, gerou parte do segundo obstáculo: o desinteresse em responder. Parte do problema pois a manifestação do desinteresse não se deu apenas pela coincidência de datas, alguns servidores apresentaram uma descrença com relação a possibilidade de um impacto positivo em sua vida laboral e um receio de retaliação em caso de respostas negativas.

A referida descrença, pode ser observada quando os servidores indicam a deficiência de políticas efetivas de recursos humanos no tribunal, demonstrando que embora existam ações em prol da melhoria do ambiente de trabalho, os resultados não são percebidos.

Embora não tenham havido hipóteses iniciais nesta pesquisa, constatou-se através da observação, que o núcleo que apresentou o resultado de clima satisfatório é também aquele em que houve uma maior facilidade na realização da pesquisa. Desta forma, em trabalhos futuros, pode-se adotar esta premissa e avaliar sua aplicabilidade.

Ainda sobre pesquisas futuras, esta autora percebeu que, quanto ao quesito importância avaliado no questionário, muitas vezes os respondentes atribuíam notas máximas a vários fatores, portanto propõe-se que em uma futura avaliação, seja solicitado que o respondente enumere as variáveis por ordem crescente ou decrescente de importância, com tolerância de que cada grau comporte no máximo

duas variáveis, para o caso do respondente acreditar que mais de uma possui a mesma importância.

É bastante notório que existe uma ânsia do servidor público com políticas voltadas para a gestão de pessoas. Na própria Justiça Federal, ainda existem muitos setores que não foram avaliados pelo clima organizacional, portanto, uma avaliação estratificada pode gerar um resultado personalizado e confiável, contribuindo para a produtividade e melhoria do ambiente da mesma.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Tribunal Regional Federal. Região 1. Seção Judiciária do Maranhão (SJMA). 45 anos: **Justiça Federal**: Seção Judiciária do Maranhão: a caminho do futuro. São Luís: SJMA, 2013. 140p. Disponível em: <http://www.trf1.jus.br/dspace/handle/123/113441>. Acesso em: 23 dez.. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

FARIAS FILHO, M.C.; ARRUDA FILHO, E. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, Patrícia I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2015

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

LOBO, Fátima. **Clima organizacional no sector público e privado no norte de Portugal**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.

LUZ, Ricardo Silveira. **GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE CRITÉRIOS PARA METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO, MENSURAÇÃO E MELHORIA. ESTUDO DE CASO EM ORGANIZAÇÕES NACIONAIS E MULTINACIONAIS LOCALIZADAS NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO**. 2003. 182 f. Tese (Doutorado) - Curso de Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003. Disponível em: <[http://www.btdt.ndc.uff.br/tde\\_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao\\_Ricardo\\_Luz.pdf](http://www.btdt.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao_Ricardo_Luz.pdf)>. Acesso em: 06 jul. 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual da gestão pública contemporânea**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MOURA, Manuel Antunes Varela da. **Clima organizacional e motivação dos funcionários da Alfândega da Praia**. 2013. 97 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração Pública e Autárquica, Universidade Jean Piaget, Cidade da Praia,

2013. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/268720-Clima-organizacional-e-motivacao-dos-funcionarios-da-alfandega-da-praia.html>>. Acesso em: 05 jul. 2017.

NASCIMENTO, Ronaldo F. Oliveira do. **Avaliação da cultura organizacional na administração pública**: um estudo de caso na Justiça Federal. 2016. 63 f. TCC (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/123456789/829>. Acesso em 05 jan, 2018.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional**: O Comportamento Humano no Trabalho. AMGH Editora, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Pública**: Foco na otimização do modelo administrativo. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, O.G. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2 ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

PEREZ-RAMOS, Juan. **Motivação no trabalho**: abordagens teóricas. Psicol. USP, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127-140, dez. 1990. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 04 jan. 2018.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise do clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamento do comportamento organizacional**. 8. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SILVA, Narbal. Cultura organizacional e clima organizacional. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo (Org.). **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p. 261-270

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VILLARDI, Beatriz Quiroz; FERRAZ, Viviane Narducci; DUBEUX, Veranise Jacobowski Correia. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública - RAP**, vol. 45, núm. 2, março-abril, 2011, pp. 303-329

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### QUESTIONÁRIO DE *CLIMA ORGANIZACIONAL*

Prezado(a) servidor(a),

A finalidade dessa pesquisa é subsidiar o aprimoramento de processos específicos de gestão de pessoas que contribua para a melhoria do ambiente de trabalho. Assim, a sua participação, por meio do preenchimento deste questionário, é muito importante para todos. Seguem dez questões para sua avaliação. Antes de cada requadro, encontrará uma definição geral para cada fator, que deverá ser considerada ao responder sobre as afirmações dos requadros. Entretanto, lembre-se que a avaliação solicitada refere-se a sua experiência no NÚCLEO (onde se referir a setor ou unidade, entenda o núcleo como um todo, não apenas a sua seção) onde atualmente está lotado no tribunal. Portanto, responda segundo sua percepção e em relação a seu setor de atuação. As afirmações que avaliará se encontram em pares à direita e à esquerda de cada escala de graduação (de 1 a 6). Por favor, avalie cada par de afirmações de cada requadro primeiro em três aspectos: sobre a situação real, depois sobre a situação ideal e, por fim, sobre a importância do fator no ambiente de trabalho.

#### DADOS DO(A) SERVIDOR(A)

Idade:	18 a 30 anos ( )	31 a 40 anos ( )	
	41 a 50 anos ( )	51 a 60 anos ( )	
	Acima de 60 anos ( )		
Sexo:	Feminino ( )	Masculino ( )	
Unidade de lotação:	NUCAF ( )	NUASG ( )	NUCRE ( )
Tempo de serviço nesta unidade:	Até 3 anos ( )	3 a 6 anos ( )	
	6 a 9 anos ( )	Acima de 9 anos ( )	
Tipo de vínculo:	Cargo efetivo deste órgão ( )		
	Cargo efetivo de outro órgão ( )		
	Sem vínculo efetivo ( )		

#### QUESTÕES

Q1. Conformidade com as normas: sentimento de que existem regras, procedimentos, diretrizes e práticas administrativas que têm de ser seguidos embora tirem a liberdade de fazer o trabalho da forma mais adequada.

Conformidade não é uma característica na minha unidade no tribunal	1	2	3	4	5	6	Conformidade é uma característica muito presente na minha unidade no tribunal.
real							
ideal							
importância							

Q2. Trabalho em equipe: sentimento de que a integração facilita o cumprimento dos objetivos propostos pela organização. o sentimento de que as áreas, os indivíduos e os grupos (setores) trabalham de forma complementar para o alcance dos objetivos da organização.

não existe trabalho em equipe na minha unidade no tribunal							existe forte ênfase no trabalho em equipe na minha unidade no tribunal
	1	2	3	4	5	6	
real							
ideal							
importância							

Q3. Padrões de desempenho: sentimento de que na organização enfatiza-se o desempenho com qualidade e produtividade superiores, inclusive estabelecendo metas estimulantes para si mesma e transmitindo às pessoas a importância do comprometimento com estas metas.

os padrões de desempenho do meu setor no tribunal são muito baixos e não existem metas desafiadoras							os padrões de desempenho do meu setor no tribunal são muito elevados com metas desafiadoras
	1	2	3	4	5	6	
real							
ideal							
importância							

Q4. Reconhecimento: sentimento de que as pessoas são reconhecidas e recompensadas por um bom trabalho e de que, quando algo sai errado, não são ignoradas, criticadas ou punidas.

as pessoas no meu setor no tribunal são ignoradas, punidas e criticadas							as pessoas no meu setor no tribunal são reconhecidas e recompensadas
	1	2	3	4	5	6	
real							
ideal							
importância							

Q5. Clareza organizacional: sentimento de que os objetivos estão definidos claramente e são comunicados com transparência e de que não são desordenados, confusos ou nebulosos.

o trabalho no meu setor no tribunal é desordenado, confuso ou nebuloso							o meu setor no tribunal é bem organizado e com objetivos bem definidos
	1	2	3	4	5	6	
real							
ideal							
importância							

Q6. Confiança e apoio interpessoal: sentimento de que a boa relação entre as pessoas (pares, subordinados e superiores hierárquicos) é valorizada; que as pessoas acreditam umas nas outras, respeitam e oferecem apoio uns aos outros. o sentimento de que boas relações profissionais para realizar o trabalho prevalecem entre as pessoas no ambiente de trabalho.

não existe confiança, nem apoio interpessoal no trabalho no meu setor no tribunal	1	2	3	4	5	6	Confiança e apoio interpessoal no trabalho são características muito presentes no meu setor no tribunal
real							
ideal							
importância							

**Q7. liderança:** sentimento de que a organização não é dominada nem dependente de poucos indivíduos. Quando surge a necessidade de liderança, as pessoas se sentem em liberdade de aceitar papéis de liderança.

não existe no meu setor no tribunal liberdade para aceitação de papéis de liderança	1	2	3	4	5	6	existe no meu setor no tribunal liberdade para aceitação de papéis de liderança
real							
ideal							
importância							

**Q8. Formação gerencial:** sentimento de que na organização a liderança é exercida por gestores previamente preparados para a atuação gerencial.

não existe no meu setor no tribunal formação gerencial para as lideranças	1	2	3	4	5	6	existe no meu setor no tribunal formação gerencial para as lideranças
real							
ideal							
importância							

**Q9. Impacto do trabalho:** sentimento de que na organização o trabalho realizado está efetivamente auxiliando e que está fazendo diferença.

o trabalho no meu setor no tribunal não auxilia a Justiça nem faz diferença para a sociedade	1	2	3	4	5	6	o trabalho realizado em meu setor no tribunal auxilia a Justiça e faz diferença para a sociedade
real							
ideal							
importância							

**Q10. Com base em sua experiência, você considera que existe algum fator não apontado neste questionário que afeta o clima organizacional do seu setor? Se sua resposta for afirmativa, por favor, descreva o fator a seguir ou utilize o verso da folha.**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---