

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JACKSON FERNANDO CAMPOS MAFRA

MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo nas varas criminais e
tribunal do júri do Fórum Desembargador Sarney Costa

São Luís
2016

JACKSON FERNANDO CAMPOS MAFRA

MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo nas varas criminais e tribunal do júri do Fórum Desembargador Sarney Costa

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: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís

2016

Mafra, Jackson Fernando Campos.

MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo nas varas criminais e do tribunal do júri do Fórum Desembargador Sarney Costa / Jackson Fernando Campos Mafra. - 2016.

42 f.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luis, 2016.

1.Motivação. 2. Clima Organizacional. I. Martins, Ademir da Rosa. II. Título.

MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo nas varas criminais e do tribunal do Júri do Fórum Desembargador Sarney Costa

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.

Aprovador em: 14/09/2016.

BANCA EXAMINADORA

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

Prof.^a Adriana de Lima Reis Araújo
Ma. em Administração
Universidade Federal do Maranhão

Prof.^a Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira
Ma. em Educação, Administração e Comunicação
Universidade Federal do Maranhão

Em memória à minha querida mãe.

AGRADECIMENTOS

Chegar até aqui não é fácil! Foram muitos os obstáculos enfrentados e o bom da vida é saber que existem aquelas pessoas que sempre estão do nosso lado nos impedindo de desistir.

Assim, agradeço primeiramente a Deus por ter me dado a força necessária para continuar;

À toda a minha família e, em especial, a minha tia Ana Amélia Campos Mafra, guerreira de luta e exemplo a ser seguido, por também passar vitoriosa por todos os desafios que a vida nos apresenta e que, por isso, hoje é minha inspiração;

Ao meu orientador Prof. Ademir, à professora Giselly e a todos os docentes do curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão;

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para conclusão e realização deste momento.

“Todo homem busca uma meta: sucesso ou felicidade. O único caminho para alcançar o verdadeiro sucesso é colocar a si próprio completamente a serviço da sociedade. Primeiro, ter um ideal definido, claro e prático, uma meta, um objetivo. Segundo, ter os meios necessários para alcançar seus propósitos, sabedoria, dinheiro, materiais e métodos. Terceiro, ajustar seus meios a seus propósitos”

Aristóteles

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é analisar os fatores que geram motivação e insatisfação refletindo no clima organizacional dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão lotados nas Varas Criminais, Tribunal do Júri e Cíveis do Fórum Desembargador Sarney Costa da Comarca da Ilha de São Luis. Importantes conceitos foram abordados para a compreensão do que representa a motivação e o clima organizacional. A metodologia da pesquisa, que tem características de um estudo de caso, tem caráter quantitativo e é exploratório-descritiva, tendo sido escolhida a análise de conteúdo constantes das informações resultantes da aplicação do questionário. Os resultados obtidos apontam que os servidores pesquisados se sentem, em sua maioria, motivados e satisfeitos e que o ambiente organizacional favorece os servidores evitando, assim, a insatisfação deles em relação ao trabalho. Desta forma, com a teoria dos dois fatores de Herzberg, motivacionais e higiênicos, analisados, em geral, de forma positiva conclui-se que os servidores das varas criminais e do tribunal do júri se sentem motivados e satisfeitos na organização o que reflete de forma positiva o clima organizacional.

Palavras-chave: motivação, satisfação, clima organizacional.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the factors that generate motivation and dissatisfaction reflecting the organizational climate of the servers of the State of Maranhão Court crowded in criminal courts, the jury and Civil Forum Judge Sarney Costa of São Luis Island District. Important concepts were addressed to the understanding of what is the motivation and organizational climate. The research methodology, which has characteristics of a case study, has quantitative character and is exploratory and descriptive, and was chosen the analysis of constant content of the information derived from the questionnaire. The results indicate that the servers surveyed feel, mostly, motivated and satisfied and that the organizational environment favors the servers, thus avoiding their dissatisfaction in relation to work. Thus, with the two-factor theory, motivational and hygienic, analyzed, in general, positively it is concluded that the servers of the criminal courts and the jury feel motivated and satisfied in the organization which reflects so positive organizational climate.

Keywords: motivation, satisfaction, organizational climate.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FDSC: Fórum Desembargador Sarney Costa

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Correlação entre as teorias de Maslow e Herzberg	23
Figura 2 - Prédio do Tribunal de Justiça do Maranhão.....	30
Figura 3 - Sede do Fórum Desembargador Sarney Costa	31

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Pesquisa: faixa etária	33
Gráfico 2 - Pesquisa: fatores motivacionais	34
Gráfico 3 - Pesquisa: fatores higiênicos	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teoria clássica de Fayol.....	16
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL	15
2.1	Teorias administrativas	15
2.1.1	Teoria clássica da administração	15
2.1.2	Teoria das relações humanas	17
2.2	Motivação	18
2.2.1	Definições e conceitos.....	18
2.2.2	Teorias motivacionais.....	19
2.2.2.1	Teoria das necessidades de Maslow	19
2.2.2.2	Teoria dos dois fatores de Herzberg	21
2.2.3	Motivação no serviço público	23
2.3	Clima organizacional	25
3	METODOLOGIA	27
4	CASO ESTUDADO	29
4.1	História do Tribunal de Justiça	29
4.2	História do Fórum Desembargador Sarney Costa.....	30
4.3	Varas criminais e do tribunal do júri.....	31
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
5.1	Perfil etário dos servidores	33
5.2	Quanto aos fatores de motivação	34
5.3	Quanto aos fatores higiênicos	35
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
	REFERÊNCIAS	40
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO	41
	ANEXO A – AUTORIZAÇÃO	42

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, onde as informações são trocadas em alta velocidade propiciadas pela era digital, as pessoas buscam qualidade na prestação de serviços, sejam eles públicos ou privados. Na esfera privada existe a possibilidade de escolha de serviços e/ou produtos, já na esfera pública, como no caso o Poder Judiciário, que tem a função privativa de processar e julgar atos que violem os direitos dos cidadãos, não existe essa possibilidade. As ações judiciais são julgadas pela comarca onde os conflitos acontecem ou naquele foro previamente estabelecido em contrato. Assim, entre outros fatores, a qualidade na prestação dos serviços públicos depende da motivação dos servidores. Os gestores devem, então, investir na valorização destes para que, motivados, proporcionem a qualidade exigida por todos.

Assim, fundamentalmente, procura-se saber quais são os fatores que geram insatisfação e motivação entre os servidores das varas criminais e tribunal do júri do Fórum Desembargador Sarney Costa e que, conseqüentemente, refletem no clima organizacional?

O objetivo geral deste trabalho é analisar os fatores percebidos que podem influenciar na motivação e no clima organizacional dos servidores efetivos das varas criminais e tribunal do júri do Fórum Desembargador Sarney Costa (FDSC) da Comarca da Ilha de São Luis, órgão do Poder Judiciário do Estado do Maranhão. Para tanto, definiu-se os seguintes objetivos específicos: a) identificar fatores intrínsecos que influenciam a motivação entre os servidores das varas criminais e tribunal do júri do FDSC; b) averiguar fatores que geram insatisfação (higiênicos) entre os servidores das varas criminais e tribunal do júri do FDSC.

A importância do servidor público no Fórum Desembargador Sarney Costa na realização de sua missão e eficácia de uma boa prestação de serviço é a justificativa para o presente trabalho. Além de ser um cidadão, o servidor do Tribunal, lotado no Fórum, é o elo entre os juízes e os jurisdicionados. Motivados e satisfeitos, metas e diretrizes de gestão tendem a serem atingidas com facilidade e eficácia pelos servidores, melhorando suas rotinas e qualificando a prestação jurisdicional junto à comunidade.

Este trabalho constitui-se de 6 capítulos, sendo este primeiro introdutório, no segundo, discorre-se sobre revisão bibliográfica a respeito da motivação, do clima

organizacional e as teorias administrativas. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada no presente trabalho. A seguir, é apresentada uma breve história do Tribunal de Justiça e do Fórum Desembargador Sarney Costa e um resumo sobre as funções das varas criminais e do tribunal de júri. No penúltimo capítulo é apresentada a análise dos resultados obtidos e por fim, no último, as considerações finais.

2 MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL

O diagnóstico dos níveis de satisfação e motivação e o seu reflexo no ambiente organizacional é obtido através da pesquisa de clima organizacional. Para tanto, neste capítulo, serão vistos definições e conceitos das teorias administrativas, motivação e do clima organizacional.

2.1 Teorias administrativas

A administração pública não se preocupava com a eficiência e eficácia na realização de suas tarefas por, talvez, não haver ameaça no mercado consumidor em função de que o bem não é do governante, mas sim de todos. Desta forma, as teorias da administração iniciaram-se na iniciativa privada na busca do diferencial competitivo. Dentre elas, destacam-se as teorias clássica e a das relações humanas.

2.1.1 Teoria clássica da administração

Administração é definida por Henry Fayol como o ato de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Esses elementos da administração constituem o chamado *processo administrativo* e são encontrados no trabalho do administrador em qualquer nível ou área de atividade da empresa (CHIAVENATO, 2003)

Como toda ciência, a administração deve se basear em leis ou princípios e Fayol definiu os princípios gerais da administração sistematizando-os sem muita originalidade em razão de os haver coletado de vários autores de sua época. Ele adota, ainda, o termo *princípio*, para afastar a ideia de rigidez, pois nada é absoluto em matéria administrativa. Continua que “tudo em administração é questão de medida, ponderação e bom senso”.

Fayol propõe, então, mudanças estruturais na organização de uma empresa, do topo para a base, identificados como 14 princípios que uma empresa deve seguir para melhorar sua eficiência, os quais pode-se acompanhar no Quadro 1.

Quadro 1 - Teoria clássica de Fayol

PRINCIPIOS	DESCRIÇÃO
Divisão do Trabalho	Consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência;
Autoridade e responsabilidade	Autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas. Ambas devem estar equilibradas entre si;
Disciplina	Depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos;
Unidade de comando	Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única;
Unidade de direção	Uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo;
Subordinação dos interesses individuais aos gerais	Os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das pessoas;
Remuneração do Pessoal	Deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição;
Centralização	Refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização;
Cadeia escalar	É a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em função do princípio do comando;
Ordem	Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana;
Equidade	Amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal;
Estabilidade do pessoal	A rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, tanto melhor para a empresa;
Iniciativa	A capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso;
Espírito de Equipe	A harmonia e a união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Fonte: Adaptado de Bächtold (2012, p. 43)

Por essa teoria, percebe-se que alguns dos princípios formulados por Fayol têm estreita relação com o desenvolvimento da motivação e, conseqüentemente, influencia o clima da organização como são os casos dos princípios “unidade de comando, remuneração, equidade, estabilidade e espírito de equipe”.

2.1.2 Teoria das relações humanas

A exigência cada vez maior por resultados positivos e produtividade atinge diretamente o rendimento dos funcionários. Com isso, é visível a falta de interesse destes causado pela monotonia das atividades realizadas o que gera uma alta rotatividade dentro da organização o que não é bom para o trabalhador e, muito menos, para a organização que deve arcar com treinamento de novos trabalhadores e, enquanto isso, acaba sofrendo com a baixa na produtividade.

Esta teoria surgiu nos Estados Unidos após conclusões da experiência de Hawthorne coordenada por Elton Mayo. Por ela, um novo conceito sobre a natureza do homem foi definido: O homem natural. E ele se baseia nos seguintes aspectos, conforme Chiavenato (2003):

- a) os homens são criaturas sociais complexas, dotados de sentimentos, desejos e temores. Seu comportamento no trabalho é consequência de muitos fatores motivacionais;
- b) as pessoas são movidas por necessidades humanas e alcançam sua satisfação por meio dos grupos sociais com quem interagem. Dificuldades nessa interação causam rotatividade, abaixamento moral, fadiga psicológica, redução de desempenho, etc.;
- c) o comportamento dos grupos sociais sofre influência pelo estilo de supervisão e liderança. O supervisor eficaz influencia os subordinados, obtendo lealdade, alto desempenho e compromisso com a organização;
- d) as normas sociais do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros. Esse controle social adota tantos sanções positivas (estímulos, aceitação social, etc.) quanto negativas (gozações, esfriamento por parte do grupo, sanções simbólicas, etc.)

Com os resultados obtidos pela experiência de Hawthorne os trabalhadores passaram a ser vistos mais humanizados, considerando-se, desde então, os aspectos emocionais e sensíveis deles gerando, assim, muitos outros estudos sobre a motivação e sua influência no comportamento humano.

As pessoas são influenciadas por fatores internos (personalidade) e externos (ambiente). Para entendê-las, então, é preciso um olhar mais atento sobre a questão

da motivação humana, pois fatores internos satisfeitos atingem objetivos pessoais e, também, os organizacionais.

Antes a administração de recursos humanos se caracterizava por definir políticas para tratar as pessoas de maneira genérica e padronizada. Os processos de recursos humanos tratavam as pessoas como se todas elas fossem iguais e homogêneas. Hoje, as diferenças estão em alta: a administração de recursos humanos está enfatizando as diferenças individuais e a diversidade nas organizações. A razão é simples: quanto maior é a diferenciação das pessoas, tanto maior seu potencial de criatividade e inovação (CHIAVENATO, 2008, p. 61).

Antes, também, as chefias rotulavam os funcionários desmotivados de “preguiçosos”. Mas o conhecimento atual sobre a motivação mostra que isso não é verdade. Sabe-se que ele é resultado da interação das pessoas com uma situação. Desta forma, um mesmo feito ou ato pode ser interpretado de maneiras diferentes pelas pessoas. Cada uma, dependendo de seu estado de espírito, poderá ter uma visão e motivação variada.

2.2 Motivação

A motivação se relaciona com a compreensão do “*porque*” do comportamento humano. Se temos algum conhecimento da razão pela qual as pessoas a fazem o que fazem podemos melhor compreender, prever e influenciar esse comportamento.

2.2.1 Definições e conceitos

O conceito de motivação, de modo geral, é tudo aquilo que impulsiona uma pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 1999).

Já Robbins (2005) define a motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de alguém para atingir uma determinada meta.

A intensidade é o esforço despendido das pessoas, o elemento que mais se relaciona ao tema, mas que, contudo, para o alcance dos resultados é preciso,

segundo esta definição, que se tenha uma direção, uma meta definida que será alcançada com a persistência das pessoas em se manterem motivadas.

Para Vergara (2007) a motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa e é intrínseca, ou seja, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores. Continua que *“ninguém motiva ninguém”*. Nós é que nos motivamos ou não. Para ele, o quê as pessoas de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Vergara afirma, então, que a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora.

Bergamini (1991) confirma que a *“A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo”*. Continua afirmando que *“Uma pessoa não pode jamais motivar outra, o que ele pode é estimulá-la. A probabilidade de ela seguir uma orientação desejável está diretamente ligada a força de um desejo”*.

2.2.2 Teorias motivacionais

Vários são os estudos no campo da motivação humana. Deles foram extraídas diversas teorias motivacionais. Para Chiavenato (1999) *“as teorias mais conhecidas sobre motivação são relacionadas com as necessidades humanas”*. Dentre elas, as mais conhecidas são as de Maslow e Herzberg.

2.2.2.1 Teoria das necessidades de Maslow

A teoria de Maslow é mais conhecida teoria motivacional e ela é baseada na hierarquia das necessidades humanas.

Segundo Maslow (apud. CHIAVENATO, 2008), as necessidades humanas estão arrumadas em uma pirâmide de importância no comportamento humano. Na base, encontram-se as necessidades mais baixas e recorrentes, chamadas de primárias, já no topo encontram-se as mais sofisticadas e intelectualizadas, chamadas de secundárias.

Para ele essas necessidades dependem da interação das relações humanas para serem satisfeitas. Para tanto, formulou a hipótese de que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades, a saber (CHIAVENATO, 2008):

- a) ***Necessidades fisiológicas ou básicas*** – são aquelas relacionadas ao organismo como sono, fome, desejo sexual e dominam o comportamento humano. São necessidades básicas de sobrevivência. Exigem satisfação cíclicas e reiteradas afim de garantir a sobrevivência do indivíduo. São estas necessidades que orientam a vida humana desde o nascimento.
- b) ***Necessidades de segurança*** – elas buscam a estabilidade e a proteção contra ameaças externas, perigo físico e emocional. Surgem no comportamento humano quando as necessidades do nível abaixo, as fisiológicas, estão relativamente satisfeitas. Relacionam-se com a sobrevivência da pessoa. Têm grande importância, de vez que na vida organizacional as pessoas têm uma relação de dependência com a organização, onde ações gerenciais arbitrárias ou decisões equivocadas podem provocar incerteza ou insegurança nas pessoas quanto a sua permanência no trabalho.
- c) ***Necessidades sociais*** – necessidade de sentir-se parte de um grupo, incluem afeição, filiação, aceitação social e amizade. Ou seja, são aquelas necessidades relacionadas com os anseios de uma vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas. Surgem no comportamento quando as necessidades de níveis mais baixos (as fisiológicas e as de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Quando não satisfeitas estas necessidades, o indivíduo se torna resistente e hostil com relação às pessoas que a cercam. A frustração destas necessidades leva a falta de adaptação social e à solidão. Essa necessidade de troca de afetos é uma importante ativadora do comportamento humano quando se utiliza a administração participativa.
- d) ***Necessidades de Estima*** – é como o indivíduo se vê e se avalia – deseja reconhecimento de sua competência. Essas necessidades envolvem autoconfiança, necessidade de aprovação social, reconhecimento social, *status*, prestígio, reputação e consideração. A satisfação destas necessidades conduz a sentimentos de valor, força, poder, capacidade e utilidade. A frustração destas necessidades pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo.

- e) ***Necessidades de Auto-Realização*** – sucesso pessoal, autossatisfação, concretização de capacidades pessoais. É a necessidade mais elevada do ser humano e se encontra no topo da hierarquia. Conduzem a pessoa a tentar realizar o seu potencial próprio e continuamente se desenvolver ao longo de toda a vida como criatura humana. Essa tendência é expressada por meio de impulso da pessoa tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. Elas são relacionadas com a autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais. Enquanto as quatro necessidades anteriores têm uma realidade concreta (comida, dinheiro, amizades, elogios) e podem ser atendidas por recompensas externas (extrínsecas) à pessoa, as necessidades de auto realização poderão serem satisfeitas apenas por recompensas que são dadas intrinsecamente pelas próprias pessoas a si mesmas (tal como o sentimento de realização) e, por isso, não são observáveis e nem controláveis por outros.

Cabe destacar que, segundo Bächtold (2012 apud LACOMBE & HEILBORN, 2006):

O que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. O progresso é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer às suas necessidades. As pessoas sempre têm necessidades insatisfeitas. Quando uma necessidade prioritária é satisfeita, ainda que não o seja à saciedade, outras emergem e ocupam o primeiro lugar na lista de prioridades.

2.2.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Esta teoria foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg e trata da motivação para o trabalho. Ela também é conhecida como teoria dos fatores higiênicos e motivacionais, ou ainda, teoria da higienemotivação. Para ele existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: os fatores higiênicos (ou extrínsecos) e os fatores motivacionais (ou intrínsecos).

Os fatores higiênicos, ou extrínsecos, estão localizados no ambiente e são controlados pela organização, ou seja, são administradas e decididas pela empresa e, assim, estão fora do controle das pessoas. Abrangem as condições de trabalho das pessoas. Quando não atendidos eles podem causar a insatisfação, ou seja, são

fatores esperados na relação de trabalho. Quando os fatores higiênicos são ótimos, eles simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que a sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Contudo, quando precários, provocam a insatisfação. Por esta razão são chamados de *fatores insatisfacentes*. Esses fatores constituem o contexto do cargo. Eles incluem:

- a) Condições de trabalho e conforto.
- b) Políticas da organização e administração.
- c) Relações com o supervisor.
- d) Salário e remuneração.
- e) Segurança no cargo.
- f) Relações com colegas

Os fatores motivacionais, ou intrínsecos, estão dentro do indivíduo, envolvem o sentimento de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto realização gerados através de seus atos. Estes fatores estão sob o controle do indivíduo, pois se relacionam com aquilo que ele faz e desempenha. Produzem efeitos duradouros de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam a satisfação; quando precários, provocam ausência de satisfação. Por esta razão são chamados de *fatores satisfacentes*. Eles constituem o próprio conteúdo do cargo. Incluem:

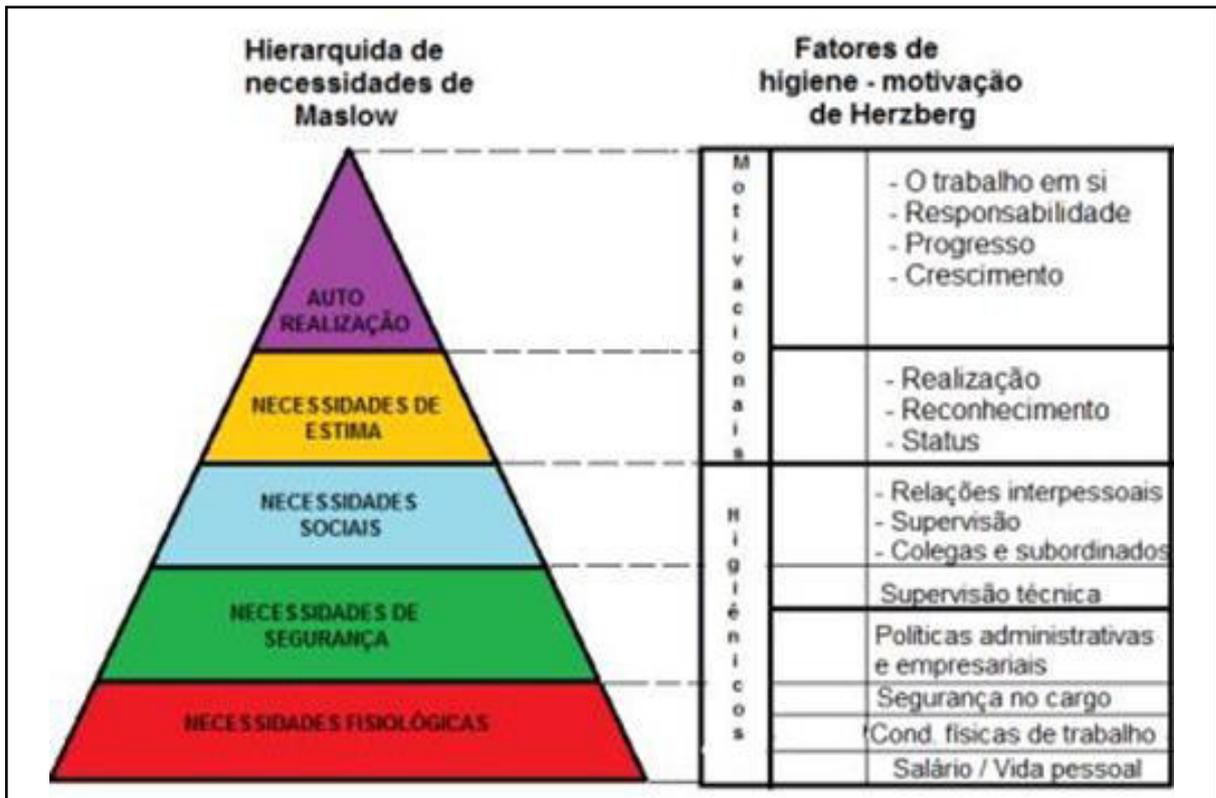
- a) Delegação de responsabilidade;
- b) Liberdade de decisão;
- c) Oportunidade de promoção;
- d) Uso pleno de habilidades pessoais;
- e) Estabelecimento de objetivos e avaliação;
- f) Simplificação do cargo.

Em essência, sentencia Chiavenato (2008), a teoria dos fatores afirma que:

- a) A *satisfação* no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados *fatores motivadores*.
- b) A *insatisfação* no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados *fatores higiênicos*.

Observando as duas teorias, percebe-se a existência de uma correlação entre elas. Apesar de a primeira estar voltada para as necessidades e a outra para a satisfação, ambas estão ligadas ao fator motivação, conforme vemos na Figura 1.

Figura 1 - Correlação entre as teorias de Maslow e Herzberg



Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2008. Pag. 71)

2.2.3 Motivação no serviço público

É comum, em um órgão público como o FDSC, ainda predominar o conservadorismo onde o “medo” de punições funciona como um “gatilho” para tentar melhorar o desempenho dos servidores. Conforme afirma Chiavenato (2008):

Desafortunadamente, as organizações utilizam mais punição do que recompensa para alterar ou melhorar o desempenho das pessoas. Em outros termos, elas utilizam mais a ação negativa (repreender ou punir) do que a ação positiva (incentivar e motivar). Para piorar as coisas, utilizam mais a ação corretiva (tentar corrigir posteriormente) do que a ação preventiva (evitar antecipadamente futuros erros).

Conforme esta visão, é de suma importância que se descubra o que motiva as pessoas alinhando os seus interesses com os da organização e desta forma direcioná-las para o alcance de bons resultados.

E, para isso, é preciso que os gestores envolvam emocionalmente sua equipe de trabalho, desperte o entusiasmo, facilite a sua participação nas decisões. Os funcionários devem sentir o interesse real dos gestores.

Outro importante detalhe é o fato de que as pessoas tendem a ver seus trabalhos como fonte de satisfação de seus próprios interesses, deixando de lado o interesse da organização. Com isso, os gestores devem buscar alinhar os interesses pessoais dos funcionários com os interesses do órgão, provando para eles a importância que eles têm para o alcance dos objetivos dela e a reflexão disso em suas próprias vidas.

Os servidores públicos do judiciário maranhense, além da remuneração líquida e certa e da estabilidade, possuem outros benefícios como a licença prêmio. Mas isso pode não ser o bastante para motivá-los podendo, inclusive, causar uma desestimulação, pois, independentemente de merecimento, essas benesses são deferidas.

Chiavenato (2009) lista algumas aspirações fundamentais que condicionam o comportamento humano na organização:

- a) o desejo de sentir-se necessário e importante para a organização;
- b) o desejo de sentir o interesse do chefe por seu sucesso e bem estar;
- c) o desejo de receber reconhecimento e aprovação pelo que faz;
- d) o desejo de receber consideração e respeito por meio de um tratamento capaz de manter seu amor próprio e sua auto apreciação;
- e) o desejo de participar e sentir-se integrado e feliz dentro de um ambiente excelente de relacionamento humano;
- f) o desejo de sentir-se compreendido pelos superiores quanto aos problemas pessoais;
- g) a percepção de possibilidade de permanência na organização, de progresso e de futuro;
- h) a visualização de objetivos organizacionais capaz de fazê-lo sentir-se orgulhoso de ser membro da organização.

2.3 Clima organizacional

De acordo com Chiavenato (2008), o conceito de motivação, no nível individual, conduz ao de clima organizacional, no nível da organização. Portanto, o clima da organização tem estreita ligação com os níveis de satisfação e motivação das pessoas.

Clima, conforme Moreira (2008, apud BERGAMINI e CODA, 1997), origina-se do grego *klima* e significa *inclinação*. Pode-se dizer, então, que clima organizacional se relaciona com a tendência a respeito das necessidades dos indivíduos que atuam em uma empresa.

Segundo Moreira (2008, apud CHIAVENATO, 1992), o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada empresa. Ele é o ambiente humano dentro do qual as pessoas executam o seu trabalho. Ele não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente.

Já para Tadeucci (2009), o clima de trabalho é o nível de satisfação dos funcionários com as práticas organizacionais e procedimentos. Para ele, existe um clima organizacional geral, no entanto cada área pode apresentar diferenças de percepção de clima devido às particularidades do ambiente, estilo da chefia, tipo de trabalho realizado entre outras variáveis. Continua que o funcionário precisa de um ambiente propício para demonstrar sua capacidade de realização da tarefa.

Um ambiente de relacionamento hostil, onde as pessoas não se cumprimentam e não se tratam com respeito também são fatores de insatisfação de no trabalho. O gerente deve garantir o mínimo necessário do ponto de vista ambiental para que a motivação possa ocorrer, pelo menos para a grande maioria das pessoas (TADEUCCI, 2009).

Na relação entre a motivação e o clima organizacional, Chiavenato (2008) diz que quando há elevada motivação entre os funcionários, o clima organizacional tende a ser elevado e proporciona relações de satisfação, de animação, de interesse e de colaboração; todavia, quando há baixa motivação entre eles, seja por frustração ou por barreiras à satisfação das necessidades individuais, o clima organizacional tende a baixar. O clima baixo é caracterizado por estados de desinteresse, apatia, insatisfação, depressão, podendo, em casos extremos, chegar a estados de

inconformidade, agressividade, tumulto, típicos de situações em que os membros se defrontam aberta e ostensivamente com a organização.

O clima organizacional, assim, representa o ambiente interno que existe entre os membros da organização e está intrinsecamente relacionado com o grau de motivação existente (CHIAVENATO, 2008).

3 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é informar o método utilizado no desenvolvimento do presente estudo, para a coleta de informações e verificação da percepção dos servidores em relação a motivação e o clima organizacional dos Servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, lotados no Fórum Desembargador Sarney Costa da Comarca da Ilha de São Luís, mais precisamente nas secretarias criminais e tribunal de júri.

Utilizou-se a técnica de estudo de caso, objetivando a análise de uma situação mais profundamente.

Este estudo tem caráter exploratório baseado em levantamentos bibliográficos onde foram feitas abordagens teóricas sobre motivação e clima organizacional de forma descritiva e pesquisa de campo.

O foco foi uma pesquisa quantitativa com levantamento dos dados nas secretarias das varas criminais e júri onde, após a coleta, foram analisados numericamente.

Para tanto, foi elaborado um questionário, adaptado de Luz (1995), contendo 13 afirmações referentes a fatores extrínsecos e intrínsecos referentes a teoria dos dois fatores da teoria de Herzberg, os motivacionais e higiênicos. De acordo com ROESCH (2005), o questionário é um instrumento de pesquisa que procura medir algo, no caso presente, medir os fatores que influenciam o grau de motivação e, conseqüentemente, o clima organizacional do FDSC.

O presente estudo foi desenvolvido seguindo as seguintes etapas:

- a) Fundamentação teórica em livros;
- b) Elaboração do questionário para a coleta dos dados pelos servidores;
- c) Aplicação do questionário (Apêndice A);
- d) Análise dos dados realizada através da aplicação das afirmativas dos questionários.

Para ROESCH (2005), população é o grupo de pessoas relevantes a ser pesquisado e as Secretarias Criminais e do Tribunal do Júri do FDSC tem, em média, 10 servidores lotados em cada unidade sendo 3 técnicos judiciários, 3 auxiliares judiciários, 2 analistas e 2 cargos comissionados. O prédio do FDSC abriga 11 varas

criminais e 4 varas do tribunal do júri o que, em sendo completa a média de servidores em cada unidade, totaliza uma população de 150 servidores.

Para a coleta dos dados, foi feito um contato com a Diretoria do FDSC explicando o objetivo da pesquisa, apresentação do questionário e procedimento para sua aplicação. O questionário foi autorizado sem modificações (Apêndice A). Ao ser autorizado, o questionário foi avaliado através de um pré-teste no dia 27 de julho de 2016 com os dez servidores da 4ª Vara do Júri. Esse teste visou avaliar se as questões eram compreensíveis, se a sequência delas era adequada, se havia condições de analisar os dados obtidos com o instrumento e se os resultados tinham sentido (ROESCH, 2005). Não tendo sido apontada nenhuma dificuldade em responder o questionário, o mesmo foi distribuído entre a população-amostra. Os dados foram coletados através da aplicação do questionário para uma amostra de aproximadamente 150 servidores que trabalham nas Varas Criminais e do Tribunal do Júri. O instrumento de coleta foi distribuído entre os dias 1 e 3 de agosto do ano corrente. Dos 150, retornaram 100 questionários respondidos. Em razão da importância e das dificuldades que poderiam ocorrer nessa etapa, com o objetivo de garantir o máximo possível da qualidade e objetividade, utilizou-se a técnica da análise quantitativa. A análise dos dados foi feita através das afirmativas do questionário: discordo totalmente; discordo parcialmente; nem concordo nem discordo; concordo parcialmente e concordo totalmente.

Com o auxílio da revisão literária foi possível a interpretação dos dados coletados com a identificação dos fatores que influenciam a motivação, os que evitam a insatisfação e, conseqüentemente, refletem no clima organizacional dos servidores das varas criminais e do tribunal do júri do Fórum Desembargador Sarney Costa.

4 CASO ESTUDADO

Este capítulo caracteriza o órgão onde o trabalho foi desenvolvido com dados gerais, localização e estrutura organizacional, a partir de informações no site¹ do Tribunal e na sua intranet.

4.1 História do Tribunal de Justiça

A história do Tribunal de Justiça do Maranhão reflete a própria evolução da Justiça maranhense, que em 1813 ganhou a terceira mais antiga Corte brasileira. Com a fundação de São Luís, em 1612, a partir de quando a lei começou a ser aplicada no Maranhão, foram instituídos os primeiros ordenamentos jurídicos, especificamente o Código Filipino, que norteava a atividade judicante na Corte e nos seus domínios ultramarinos.

Que se saiba, o primeiro juiz letrado que geriu os assuntos da Justiça no Maranhão foi Luiz de Madureira, que ao lado de Bento Maciel Parente e Salvador de Melo, integrou uma Junta no ano de 1616.

Já em 1777, criou-se a Junta da Justiça por inspiração do Marquês de Pombal, que à época era Ministro do Rei Dom José I, de Portugal. Foi em 1811 que foi criado no Brasil o seu terceiro Tribunal, a Relação Maranhense, instalada em São Luís a 04 de novembro de 1813, jurisdicionando do Ceará ao Amazonas e só extinta com a proclamação da República, em 1889. Na sequência das Cortes colegiadas seguem-se estes Tribunais: Superior Tribunal de Justiça (1891); Corte de Apelação (1934); Tribunal de Apelação (1937) e finalmente Tribunal de Justiça, a partir de 1947.

Foi no ano de 1948 que o Tribunal de Justiça do Maranhão passou a ter sede própria, à Praça Pedro II, e cuja construção fora iniciada pelo interventor Paulo Ramos, concluída pelo Governador Sebastião Archer e inaugurada pelo Presidente da República Eurico Gaspar Dutra.

¹ www.tjma.jus.br

4.2 História do Fórum Desembargador Sarney Costa

O fórum é o local que abriga as instalações do Poder Judiciário em uma determinada comarca. O Fórum Des. Sarney Costa é o fórum da comarca de São Luís, vinculado, portanto, à Justiça do Maranhão. Ele está diretamente ligado ao Tribunal de Justiça do Estado, sendo que administrativamente está subordinado à Corregedoria Geral da Justiça.

Ele recebeu este nome em homenagem ao pai do ex-presidente da república José Sarney no dia 23 de setembro de 1987.

Inicialmente funcionou no andar térreo do prédio do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, na praça Dom Pedro II. Em 1988 foi inaugurada a atual sede, com o intuito de abrigar todas as varas da justiça (vide Figura 2).

Figura 2 - Prédio do Tribunal de Justiça do Maranhão



Fonte: Site do Tribunal de Justiça do Maranhão²

Com o passar dos anos as demandas da sociedade em busca de resolver seus conflitos foram aumentando gradativamente, e com isso o número de varas foi crescendo, e se adaptando à procura pela prestação jurisdicional, de modo que

² www.tjma.jus.br

atualmente existe um total de 51 varas, além de quatro juizados, uma Turma Recursal e uma auditoria militar, funcionando em suas instalações.

Atualmente, funciona no prédio do Fórum um total de 51 varas de justiça, cada uma com suas respectivas Secretarias Judiciais. Ele ocupa um espaço de 46.896m² de área construída, três praças, estacionamentos privativos para magistrados e servidores, além de um amplo estacionamento para o público externo. A Figura 3 mostra visão do Fórum.

Figura 3 - Sede do Fórum Desembargador Sarney Costa



Fonte: intranet do Fórum Desembargador Sarney Costa (<https://i-forum/forum>)

Hoje ele se encontra completamente informatizado, caminhando assim de mãos dadas com as inovações tecnológicas que vêm proporcionando uma melhor prestação jurisdicional.

4.3 Varas criminais e do tribunal do júri

As varas criminais e do tribunal do júri que funcionam nos fóruns dos tribunais da Justiça Estadual e da Federal são chefiadas por juízes e encarregadas de processar e julgar pessoas acusadas de cometerem crimes. Para que um processo seja instaurado é necessário que o juiz responsável pela unidade aceite a denúncia oferecida pelo Ministério Público contra o acusado após análise dos indícios de culpa.

As varas criminais processam e julgam casos relacionados, por exemplo, a crimes como roubos, agressões físicas, tráfico de drogas, injúria, formação de

quadrilha, entre outros. Nestas unidades tramitam também aqueles casos gravíssimos, como os crimes dolosos (intencionais) contra a vida. Porém, o julgamento desses crimes não é feito pelas varas criminais, mas sim por júris populares (tribunal do júri), que são formados por cidadãos comuns, maiores de 21 anos de idade, sem distinção de sexo, profissão, renda ou escolaridade, e que não tenham pendências com a lei³.

³ Conselho Nacional de Justiça – Agência de Notícias. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br>>.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

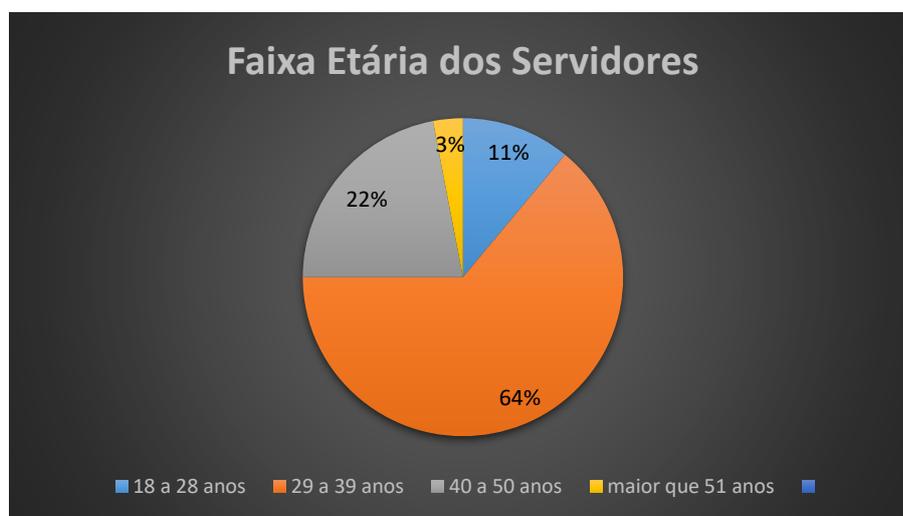
Com os resultados obtidos da aplicação dos questionários, realizou-se a análise dos resultados com base na teoria dos dois fatores de Herzberg, ou seja, os fatores motivacionais e higiênicos que influenciam na motivação e, conseqüentemente, no clima organizacional entre os servidores das varas criminais e do tribunal do júri do FDSC da Comarca da Ilha de São Luis.

Decidiu-se, ao relatar os dados numéricos de cada questão da pesquisa, pelo agrupamento e leitura, sempre que possível, das opções concordo totalmente e concordo parcialmente, nem concordo nem discordo, da mesma forma as opções discordo totalmente e discordo parcialmente, salvo as questões em que alguma dessas alternativas tenha se sobressaído excessivamente em relação à outra. Destaca-se que houveram 100 questionários respondidos, correspondendo, assim, para cada questão, os valores de cada alternativa com a respectiva percentagem.

5.1 Perfil etário dos servidores

Os servidores pesquisados pertencem a uma faixa etária média, em sua maioria, entre 29 e 39 anos, seguidos pelos que estão entre 40 a 50 anos. O Gráfico 1 mostra a distribuição de respostas a essa questão.

Gráfico 1 - Pesquisa: faixa etária

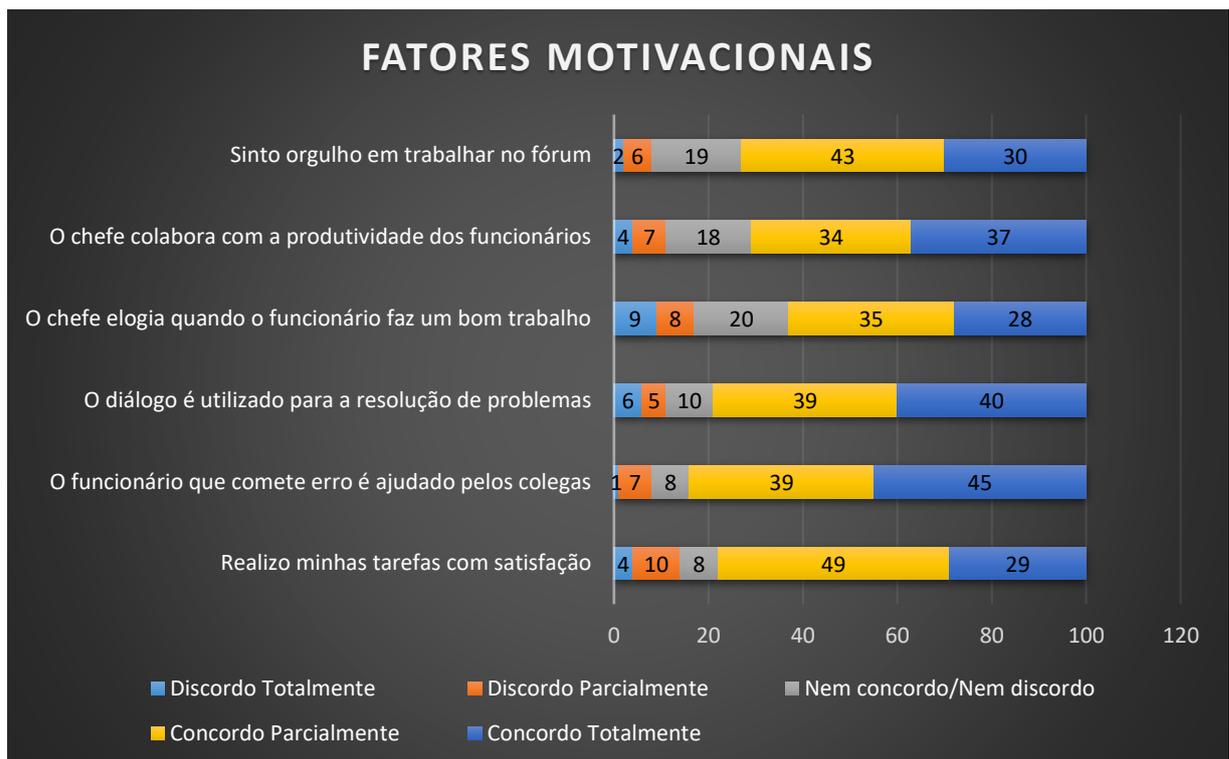


Fonte: Autor (2016)
Dados da pesquisa

5.2 Quanto aos fatores de motivação

As questões aqui analisadas referem-se aos fatores motivacionais, observando-se a teoria dos dois fatores de Herzberg. A distribuição das respostas a essas questões está sumarizada no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Pesquisa: fatores motivacionais



Fonte: Autor (2016)
Dados da pesquisa

Pelos resultados obtidos, 71% dos servidores sentem orgulho do seu local de trabalho o que reflete satisfação na execução das tarefas e motiva os servidores. Já quanto a respeito da afirmação de que o chefe colabora com a produtividade dos funcionários, 37% concorda totalmente com a afirmação e 34% concorda parcialmente. Portanto, 71% dos respondentes estão satisfeitos com o interesse do chefe em colaborar no trabalho. Mostra que os servidores podem contar com a participação do chefe o que ocasiona uma ampliação ou enriquecimento do cargo através da troca de conhecimentos.

Receber um elogio pelo bom trabalho realizado, demonstra reconhecimento por parte dos gestores e aumenta o grau de satisfação dos funcionários, que com isso,

sentem-se mais motivados. Na pesquisa elaborada, 63% dos respondentes estão satisfeitos quanto a este reconhecimento e menos de 10% discorda da afirmação.

A comunicação é o principal canal para a resolução de conflitos humanos. Quando questionados se o diálogo é utilizado para a resolução dos problemas quase 80% dos trabalhadores estão satisfeitos com a afirmação. Portanto, vê-se que entre os servidores do FDSC o diálogo entre superiores e subordinados existe e é satisfatório o que, sem dúvidas, contribui para um bom clima organizacional.

Também se observa que existe integração entre os servidores, ou seja, o ambiente organizacional do FDSC motiva os trabalhadores em razão da colaboração e companheirismo quando se observa que 84% deles concordam totalmente ou parcialmente que podem contar com a ajuda de seus colegas.

E, o trabalho com satisfação é realizado por 78% dos respondentes. Apenas 15% discordam totalmente ou parcialmente da afirmação.

Essas necessidades motivacionais são intrínsecas aos indivíduos. Nascerem de dentro deles podendo estar latentes ou ativadas. Dependendo do estágio em que o indivíduo está, o ambiente organizacional pode contribuir para a sua motivação. Segundo Bergamini (1991):

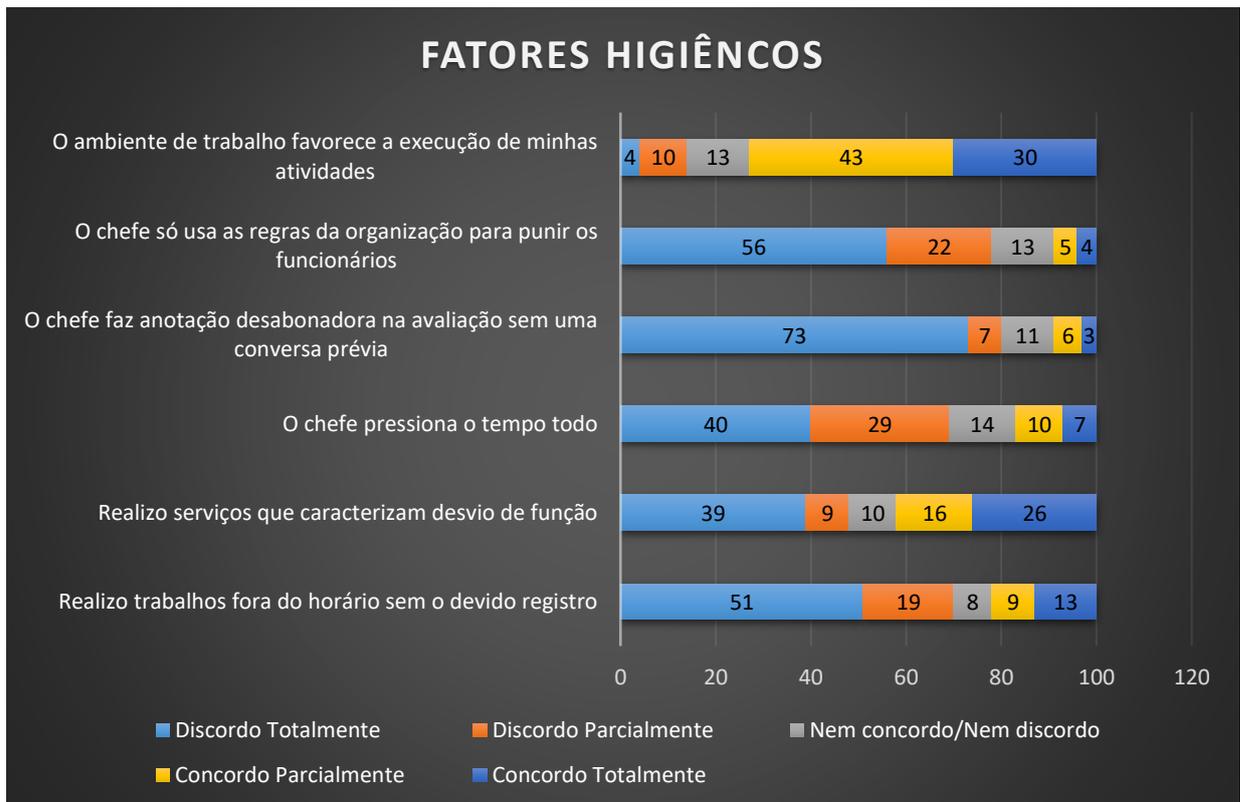
A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar outra, o que ela pode é estimular a outra, a probabilidade de uma pessoa seguir uma orientação desejável está diretamente ligada a força de um desejo.

Os fatores motivacionais quando ótimos, como percebido pela pesquisa, elevam a satisfação, com influência direta na motivação intrínseca do indivíduo, ao contrário dos fatores higiênicos que, quando bons apenas evitam a insatisfação (CHIAVENATO, 2008).

5.3 Quanto aos fatores higiênicos

As questões aqui analisadas referem-se aos fatores higiênicos, considerando-se a teoria dos dois fatores de Herzberg. A distribuição das respostas a essas questões está sumarizada no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Pesquisa: fatores higiênicos



Fonte: Autor (2016)
Dados da pesquisa

Quanto as questões referentes aos fatores higiênicos, extrínsecos, aqueles que se localizam no ambiente, obteve-se os seguintes resultados:

Mais de 70% dos funcionários sentem-se satisfeitos com o ambiente de trabalho.

Mais de 70% deles discordam totalmente ou parcialmente da afirmação de que o chefe somente usa as regras institucionais para punição e que faz anotação desabonadora na avaliação de desempenho sem uma conversa prévia e quase 70% também discorda totalmente ou parcialmente de que o chefe pressiona o tempo todo.

Quase metade dos servidores discorda totalmente ou parcialmente que realizam atividades que caracterizam desvio de função e 70% de que realizam trabalho fora do horário sem o devido registro.

Estes fatores, conforme Chiavenato (2008, apud HERZBERG), são condições que rodeiam as pessoas enquanto elas trabalham, englobando as questões físicas e ambientais, o clima de relações entre a direção e os empregados, regulamentos internos, etc. Lembrando que os fatores higiênicos consistem na busca da qualidade

das condições de trabalho e refletem um caráter preventivo e profilático, ou seja, conforme se vê pelos resultados, de maneira geral, os servidores se mantêm satisfeitos com o trabalho e com as políticas internas da organização.

Assim, “Quando os fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancialmente e duradouramente a satisfação (CHIAVENATO, 2008). Neste aspecto, em geral, estes fatores higiênicos são positivos evitando, desta forma, a insatisfação dos servidores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o objetivo de analisar os fatores que influenciam a motivação e o clima organizacional entre os servidores do Fórum Desembargador Sarney Costa. Trabalhar com os temas motivação e clima organizacional é desafiador em razão da complexidade e das nuances envolvidas.

No estudo do comportamento humano, apesar dos critérios objetivos presente em cada pesquisa, deve-se saber que se está tratando com a subjetividade, logo não é fácil satisfazê-los, porém é necessário que se use a diversidade para tentar dar a motivação que o servidor precisa.

É evidente que a relação entre a administração e o servidor é de fundamental importância. A administração deve se empenhar na busca pela motivação do servidor, o que é essencial para a execução de um trabalho competente e bem feito, e que influenciará diretamente o clima organizacional.

As organizações públicas precisam oferecer condições básicas para o bem-estar dos servidores no âmbito pessoal (relacionamento). Então, se faz necessário procurar meios de se fazer surgir a motivação intrínseca de cada um dos funcionários, fazendo-os trabalhar com dedicação e emoção.

Como resultado da pesquisa, quanto aos fatores de motivacionais, percebe-se que os servidores têm a motivação para trabalharem no Fórum, que o ambiente atual da organização satisfaz e favorece a execução das atividades. Tem-se, também, que para os entrevistados, o relacionamento com os colegas é um fator que gera satisfação no trabalho. Observou-se que a maioria dos servidores se sentem satisfeitos quanto a aspectos de ajuda recíproca dos colegas — quando do cometimento de um erro e de situações de resolução de conflitos —, o que gera entre eles um ambiente de cooperação mútua interferindo positivamente no clima organizacional. Detectou-se um bom relacionamento com o chefe onde ele colabora com a produtividade.

Quanto aos fatores de higiene, aqueles que podem gerar a insatisfação e que influenciam no clima organizacional, percebe-se que ele é bem satisfatório no FDSC, ou seja, a administração consegue manter bons níveis de satisfação evitando a insatisfação dos servidores na organização, com ressalvas apenas na questão “desvio

de função” onde 42% deles concorda que existe esse desvio enquanto que 39% discorda totalmente ou parcialmente da afirmação.

Considerando que esta pesquisa aplicada foi restrita aos servidores da Varas Criminais, Tribunal do Júri e Cíveis, recomenda-se a aplicação de uma pesquisa mais ampla, contemplando a totalidade dos servidores de todo o Fórum, para a qual, esperamos, esses estudos sirvam de base. Certamente, com base em pesquisa mais ampla, será possível que os gestores das unidades judiciais possam desenvolver um clima organizacional cada vez mais favorável a motivação, objetivando a realização do trabalho com ampla satisfação de todos.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- Bächtold, Ciro. **Noções de Administração Pública**. Curitiba, 2012
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. Rio de Janeiro. Elsevier, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7 ed. rev. E atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. São Paulo. Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar desempenho para alcançar resultados**. 6 ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2009.
- CNJ Agência de Notícias**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/82324-cnj-servico-saiba-a-diferenca-entre-as-varas-criminal-e-de-execucao-penal>>. Acessado em 02/06/2016.
- LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- MOREIRA, Elen Gangorra. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- TADEUCCI, Marilsa de Sã Rodrigues. **Motivação e Liderança**, 2009.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL: Um estudo de caso no Fórum Desembargador Sarney Costa da Comarca da Ilha de São Luis/MA.

Pesquisa elaborada para avaliar o nível de motivação e o clima organizacional no Fórum Desembargador Sarney Costa. As informações aqui colhidas servirão para elaborar um trabalho de conclusão de curso. Ela não divulgará nome e nem outro dado do entrevistado.

1	Faixa etária: <input type="checkbox"/> 18 a 28 anos <input type="checkbox"/> 29 a 39 anos <input type="checkbox"/> 40 a 50 anos <input type="checkbox"/> maior de 51 anos
---	---

Para responder os itens a seguir, leia as características descritas nas frases a seguir e marque, para cada frase, o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

		1	2	3	4	5
2	Sinto orgulho da minha atividade no fórum					
3	Realizo trabalhos fora do horário sem o devido registro					
4	Realizo serviços que caracterizam desvio de função					
5	O ambiente de trabalho favorece a execução de minhas atividades					
6	O funcionário que comete erro é ajudado pelos colegas					
7	O diálogo é utilizado para a resolução de problemas					
8	O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho					
9	O chefe só usa as regras da organização para punir os funcionários					
10	O chefe colabora com a produtividade dos funcionários					
11	O chefe pressiona o tempo todo					
12	O chefe faz anotação desabonadora na avaliação sem uma conversa prévia					
13	Realizo minhas tarefas com satisfação					

Adaptado de Luz (1995)

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO

**DIRETORIA DO FÓRUM
PROTOCOLO**

Nº de Ordem 439

Em, 26 / 07 / 16

Às 16 horas 30

Marco Antonio
Assinatura

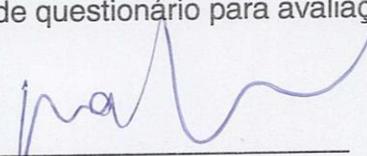
Marco Antonio B. Cunha S.
Assistente de Informação
Matricula 185173

REQUERIMENTO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

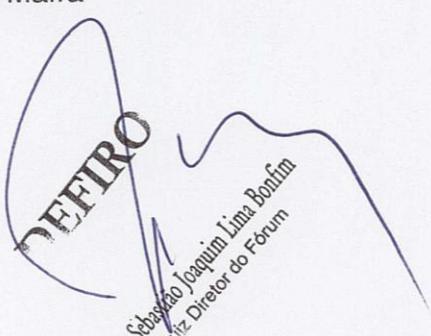
Ao Excelentíssimo Senhor Dr. Sebastião Joaquim Lima Bonfim, Juiz Diretor do Fórum da Comarca da Ilha de São Luis.

Eu, JACKSON FERNANDO CAMPOS MAFRA, Auxiliar Judiciário mat. 105361, lotado na Secretaria Judicial da 4ª Vara do Tribunal do Júri, ESTUDANTE DE ADMINISTRAÇÃO pela Universidade Federal do Maranhão – UFMA, venho, através deste, solicitar autorização para realização de pesquisa entre os Servidores das Varas Criminais e do Tribunal do Júri com a finalidade de aferir o grau de Motivação e o Clima Organizacional em Trabalho de Conclusão de Curso – TCC.

Em anexo, segue cópia de questionário para avaliação.*



Jackson Fernando Campos Mafra
26/07/2016



DEFIRO

Dr. Sebastião Joaquim Lima Bonfim
Juiz Diretor do Fórum