



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



GABRIELA CRISTINA WATANABE

**INTERCORRÊNCIAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO
DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES DO PODER
JUDICIÁRIO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2014

GABRIELA CRISTINA WATANABE



**INTERCORRÊNCIAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO
DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES DO PODER
JUDICIÁRIO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública, Modalidade de Ensino à Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador(a): Prof^a Msc Audrey Merlin Leonardi de Aguiar

PATO BRANCO

2014



TERMO DE APROVAÇÃO

INTERCORRÊNCIAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO

Por

GABRIELA CRISTINA WATANABE

Esta monografia foi apresentada às **20h20min** do dia **17 de Outubro de 2014** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Câmpus* Pato Branco. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof^ª. *M.Sc* Audrey Merlin Leonardi de Aguiar
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco
(orientadora)

Prof *M.Sc.* Herus Pontes
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Prof *Dr.* Osney Marcos Cardoso
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Dedico esta, bem como todas
as minhas demais conquistas,
a Deus e à minha família.

AGRADECIMENTOS

Sou grata a Deus por seu inefável amor e por me dar forças para superar minhas limitações e dificuldades, mantendo em mim a chama do entusiasmo, em minha constante busca por meus sonhos.

À minha família, pelo apoio nos momentos decisivos.

Ao meu pai, por me ensinar, através de seu exemplo, a importância do conhecimento.

Ao Isaias, por sua compreensão e companheirismo.

Aos entrevistados que contribuíram com este trabalho, mostrando-se disponíveis, apesar dos seus cotidianos tão atarefados.

Aos colegas do Tribunal de Justiça, pela ajuda e acolhimento, principalmente à Fabiana, por sua dedicação e paciência em ensinar-me esta realidade tão desconhecida.

À minha orientadora professora Audrey, pela sua disponibilidade, e especialmente, por acreditar em mim.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de especialização em Gestão Pública, professores da UTFPR, Campus Pato Branco.

Agradeço aos tutores presenciais e à distância que auxiliaram no decorrer da Pós-Graduação.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“O ignorante afirma, o sábio duvida, o sensato reflete”.

(ARISTÓTELES)

RESUMO

WATANABE, Gabriela C. Intercorrências do clima organizacional no desempenho profissional dos servidores do Poder Judiciário. 2014. 74 p. Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

Este trabalho teve como temática a análise das intercorrências do clima organizacional no âmbito de um Foro Distrital pertencente ao Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. O interesse pelo assunto foi despertado diante das mudanças ocorridas na sociedade, que tornam cada vez mais entrelaçada a relação entre os aspectos da cultura e do clima organizacional e sua influência no comportamento dos indivíduos. A melhoria na prestação de serviços jurisdicionais, tão desejada pela sociedade, perpassa, inevitavelmente, por um clima organizacional saudável e harmonioso nos cartórios judiciais. Partindo dessas premissas, foi aplicado um questionário dirigido aos serventuários a fim de que fossem verificadas as suas percepções acerca do clima organizacional, do desempenho do seu trabalho e de sua satisfação em fazer parte deste órgão. Nesta pesquisa descritiva os dados foram gerados através do embasamento teórico advindo de pesquisa bibliográfica. Foi realizado um estudo de caso, com abordagem quanti-qualitativa, buscando auferir a dinâmica entre a qualidade de vida no trabalho percebida no Foro Distrital e sua interferência no desempenho dos servidores na prestação dos serviços jurisdicionais. Os resultados apontaram que, apesar de alguns aspectos negativos, os servidores em questão estão satisfeitos e consideram que o clima organizacional é harmonioso. Apontam-se recomendações para maiores estudos acerca da necessidade de melhorias nas práticas de gestão de recursos humanos.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Qualidade de Vida. Satisfação.

ABSTRACT

WATANABE, Gabriela C. Complications of organizational climate on professional performance of the Judiciary Servers. 2014. 74 p. Monografia (Especialização em Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

This work was an uneventful thematic analysis of the organizational climate within the District Forum belonging to the Court of Justice of the State of São Paulo. Interest in the subject was piqued by the changes occurring in society, which become increasingly intertwined relationship between aspects of culture and organizational climate and its influence on the behavior of individuals. The improvement in the delivery of judicial services, as desired by society, permeates, inevitably, by a healthy and harmonious organizational climate in court registries. Based on these assumptions, a questionnaire addressed to the clerks that they might be checked their perceptions of organizational climate and the performance of their work and their satisfaction in being part of this organ was applied. This descriptive data were generated through the theoretical basis arising from literature. A case study was done with quantitative and qualitative approach, seeking to obtain the dynamic between the quality of work life perceived the District Forum and its interference with the performance of the servers in the provision of judicial services. The results showed that, despite some negative aspects, the servers in question are satisfied and believe that the organizational climate is harmonious. Link up recommendations for further studies on the need for improvements in the practice of human resource management.

Keywords: Organizational culture. Quality of Life. Satisfaction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1– Funções típicas e atípicas dos três poderes do Estado.....	20
Figura 1 – Estrutura do Poder Judiciário Brasileiro.....	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Relações de parcerias entre setores.....	44
Gráfico 2 – Relacionamento interpessoal.....	45
Gráfico 3 – Compartilhamento de conhecimento.....	46
Gráfico 4 – Realização de treinamentos.....	47
Gráfico 5 – Relacionamento entre subordinados e superiores hierárquicos.	48
Gráfico 6 – Melhorias nas rotinas de trabalho.....	49
Gráfico 7 – Ambiente físico.....	49
Gráfico 8 – Estresse no ambiente de trabalho.....	50
Gráfico 9 – Influência do trabalho no desempenho do órgão.....	52
Gráfico 10 – Sistema de remuneração.....	53
Gráfico 11 – Importância das tarefas.....	54
Gráfico 12 – Oportunidade de crescimento e plano de carreira.....	55
Gráfico 13 – Cansaço e desmotivação.....	56
Gráfico 14 – Mudança de emprego.....	57
Gráfico 15 – Orgulho em fazer parte do TJSP.....	58
Gráfico 16 – Realização profissional.....	59

LISTA DE SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard

CF – Constituição Federal

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

DEP – Departamento de Gestão Estratégica

DPJ – Departamento de Pesquisa Judiciária

DTI – Departamento Técnico de Informática

E-Jus – Escola Judicial dos Servidores do Tribunal de Justiça do Estado de
São Paulo

PDF - Formato Portátil de Documento

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

STF – Supremo Tribunal Federal

STJ – Superior Tribunal de Justiça

TJSP - Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 JUSTIFICATIVA.....	15
3 OBJETIVOS.....	16
3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
4.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	17
4.1.2 Poderes do Estado.....	18
4.1.3 Evolução Histórica da Administração Pública.....	21
4.1.4 A Administração Pública e seus Princípios Constitucionais	22
4.2 ELEMENTOS DA TRAJETÓRIA DO PODER JUDICIÁRIO NO BRASIL..	24
4.2.1 Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo.....	26
4.2.2 O Poder Judiciário e seus Desafios.....	27
4.2.3 Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo.....	28
4.3 O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES.....	31
4.3.1 Cultura Organizacional.....	31
4.3.2 Clima Organizacional.....	34
4.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UMA BUSCA PERMANENTE.....	35
4.4.1 Motivação.....	35
4.4.2 Satisfação e o Trabalho.....	37
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
5.1 UNIVERSO E AMOSTRA.....	40
5.2 COLETA, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	40
5.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
5.3.1 Avaliação do Clima Organizacional.....	43
5.3.2 Intercorrências do Clima Organizacional na Satisfação e Desempenho dos Servidores.....	51
5.3.3 Análise da entrevista realizada com a Gestora do 1º Ofício Judicial.....	60
6 CONCLUSÃO.....	63
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICE(S)	70

1 INTRODUÇÃO

A globalização impõe às instituições a busca pela excelência na prestação de serviços e muitas delas já perceberam que a conexão que possibilita o alcance desta meta, são os seus colaboradores. Assim, para compreender a relevante relação entre os servidores e as organizações faz-se necessária a análise dos aspectos da cultura e do clima organizacional no comportamento dos indivíduos.

Para a maioria dos estudiosos sobre o tema, a cultura pode ser compreendida como o conjunto de normas e regras compartilhadas em determinada organização. Já o clima organizacional é visto como o fenômeno de interação entre fatores culturais, organizacionais e individuais.

A análise das discussões teóricas converge para as relações existentes entre os conceitos de cultura e clima organizacional. O clima organizacional é visto como um indicador das crenças e expectativas apontadas pela cultura, tendo influência direta e indireta nos comportamentos e também na satisfação das pessoas envolvidas.

Neste contexto, o presente estudo aborda as intercorrências do clima organizacional no âmbito do Poder Judiciário e sua relação com o desempenho dos servidores. Diante das inúmeras mudanças vivenciadas no mundo contemporâneo, torna-se condição necessária que as organizações valorizem sua equipe e proporcionem um ambiente favorável ao desempenho de suas funções e à interação humana.

Deste modo, a compreensão das relações de trabalho e sua importância na obtenção de resultados para a organização se estabelece com o devido aporte teórico amparado por estudos mais complexos e experiências científicas relevantes.

O interesse por este tema foi despertado diante do descrédito da sociedade em relação à Justiça brasileira. As inúmeras críticas abrangendo o Poder Judiciário estão diretamente ligadas à motivação dos servidores ou vão além deste aspecto, apontando para demandas incontáveis propostas diariamente em um Poder Judiciário atrofiado, que não se aparelhou para atendê-las?

A partir deste estudo, elementos marcantes do clima organizacional em órgão do Poder Judiciário e sua relação com o desempenho dos servidores serão analisados, considerando a influência direta desta relação com a qualidade e a eficiência na prestação de serviços jurisdicionais. Assim, pretende-se investigar a

seguinte problemática: Como os serventuários do Poder Judiciário avaliam as intercorrências do clima organizacional em seu desempenho profissional?

Para essa investigação, este trabalho está estruturado da seguinte maneira: no primeiro capítulo, apresenta o referencial teórico, que possibilita a compreensão do tema e fundamenta a discussão dos resultados. Além da apresentação do Poder Judiciário brasileiro há um levantamento dos conceitos de clima e cultura organização e suas interações. No segundo capítulo, traz a abordagem metodológica, incluindo sua caracterização, os participantes, os procedimentos e a caracterização do campo de pesquisa. Na etapa final, apresenta os resultados e a sua discussão, acompanhada pelas considerações finais.

2 JUSTIFICATIVA

Diante do atual cenário, repleto de rupturas e mudanças, percebe-se que os modelos tradicionais de controle instituídos por Taylor e Fayol tornaram-se obsoletos e inapropriados na maioria dos casos. Assim, surge o conceito de gestão estratégica de pessoas que prevê a implantação de um modelo de gestão que considere os indivíduos a partir dos seus valores e crenças, determinando assim, a cultura e o comportamento organizacional.

Nesse sentido, a cultura organizacional, segundo Robbins (2005, p. 374) se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferenciam uma organização das demais.

Ante ao exposto, este tema foi escolhido em virtude de sua importância no âmbito da gestão do Poder Judiciário, afinal, refletir sobre o que motiva os servidores e instituir políticas de gestão de recursos humanos pode ajudar a melhorar a prestação de serviços jurisdicionais, buscando minimizar o estigma de morosidade que a Justiça brasileira carrega.

Da mesma forma, estudos dessa natureza, certamente, ampliam a visão de profissionais que buscam refletir sobre a dinâmica de trabalho, considerando para isso, a necessidade de compreender o comportamento humano, suas limitações e o contexto organizacional, a partir da análise dos elementos mais significativos no clima organizacional e suas intercorrências no cotidiano dos serventuários da Justiça.

As demandas do Poder Judiciário crescem diariamente e seu fardo tem se tornado demasiadamente pesado. Nesta esteira, constantes são as críticas e é patente a crise que o Poder Judiciário enfrenta. A Reforma do Judiciário tem sido amplamente discutida, afinal, deste cenário problemático, surge a sensação de impunidade e o descrédito da sociedade. Nota-se, portanto, a necessidade de flexibilização das decisões, além do reconhecimento da importância e a valorização dos serventuários da Justiça, para perfilhar o caminho do resgate do prestígio social do Sistema Judiciário Brasileiro e o fortalecimento do Estado Democrático de Direito.

3 OBJETIVOS

Analisar como os serventuários do Poder Judiciário avaliam as intercorrências do clima organizacional no seu desempenho profissional.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar os elementos mais significativos no clima organizacional do Foro Distrital.

Verificar como os serventuários do Foro Distrital percebem o clima organizacional.

Analisar, segundo a percepção dos servidores, se os elementos identificados interferem no seu desempenho profissional.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública é composta por um conjunto de entidades, pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos com a finalidade de exercer a função administrativa do Estado, ou seja, planejar, dirigir, controlar e avaliar as atividades com o objetivo de atender as demandas da população.

Segundo o Professor Hely Lopes Meirelles a Administração Pública possui características específicas:

Em sentido formal, a Administração Pública, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. (MEIRELLES,1995, p.60).

Essa conceituação de Administração Pública em dois sentidos, um significando o conjunto de órgãos do Governo e outro versando sobre a própria atuação do Estado na realização de seus serviços, é igualmente verificada na classificação da doutrinadora Maria Sylvia Zanella di Pietro, que os separa em sentido subjetivo e objetivo, conforme sua explicação:

Basicamente, são dois os sentidos em que se utiliza mais comumente a expressão Administração Pública: 1. Em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa; 2. Em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo. (DI PIETRO,1993, p. 54).

Depreende-se desses conceitos que Administração Pública é a junção entre pessoas jurídicas e agentes públicos voltados para o desenvolvimento da função administrativa. Neste sentido, o administrador público deve agir visando atender o interesse público. Meirelles demonstra esse posicionamento de vinculação aos atos a seguir:

Na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer o que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. A lei para o particular significa “pode fazer assim”, para o administrador significa “deve fazer assim”. (MEIRELLES, 2006, p.88).

Infere-se que toda atividade administrativa pública deve atender aos preceitos da lei, norteando assim a atuação do administrador. Explicando ainda o objetivo máximo da Administração Pública, Meirelles afirma que:

Os fins da Administração Pública resumem-se num único objetivo: O bem comum da coletividade administrada. Toda atividade do administrador público deve ser orientada para esse objetivo. Se dele o administrador se afasta ou se desvia, trai o mandato que está investido, porque a comunidade não institui a Administração senão como meio de atingir o bem-estar social. Ilícito e imoral será todo ato administrativo e não for praticado no interesse da coletividade. (MEIRELLES, 1995, p. 81).

Essas contribuições indicam que a Administração Pública deve ser orientada para atender as necessidades da coletividade, norteando suas ações nos preceitos da lei, mantendo a linha da ética e da moralidade, visando sempre a supremacia do interesse público e o bem-estar social.

4.1.2 Poderes do Estado

Buscando garantir o equilíbrio da Administração Pública recorre-se a teoria de Montesquieu, a Doutrina da Separação dos Poderes ou Tripartição dos Poderes do Estado, que visava limitar o poder do Estado, dividindo-o em funções, dando-lhe competências e órgãos. A teoria buscava além de promover a liberdade individual, garantir a eficiência do órgão, especializando-o em sua função. Através do Sistema *Check and Balances* (Sistema de Freios e Contrapesos), o Poder do Estado estaria apto a conter abusos do Estado, conseguindo alcançar o equilíbrio. Segundo Montesquieu:

Quando na mesma pessoa, ou no mesmo corpo de magistrados, o poder legislativo se junta ao executivo, desaparece a liberdade; pode-se temer que o monarca ou o senado promulguem leis tirânicas, para aplicá-las tiranicamente. Não há liberdade se o poder judiciário não está separado do legislativo e do executivo. Se houvesse tal união com o legislativo, o poder sobre a vida e a liberdade dos cidadãos seria arbitrário, já que o juiz seria ao mesmo tempo legislador. Se o judiciário se unisse com o executivo, o

juiz poderia ter a força de um opressor. E tudo estaria perdido se a mesma pessoa, ou o mesmo corpo de nobres, de notáveis, ou de populares, exercesse os três poderes: o de fazer as leis, o de ordenar a execução das resoluções públicas e o de julgar os crimes e os conflitos dos cidadãos. (MONTESQUIEU, 2000, p. 205, apud BARBOSA, 2006, p. 06).

Assim, é possível inferir que só pode haver liberdade de atuação havendo a separação dos poderes, afinal, se os três poderes fossem exercidos pela mesma pessoa ou pelo mesmo grupo de nobres, existiria a possibilidade do exercício de leis tirânicas que cerceariam a liberdade do cidadão.

Neste sentido, a desconcentração do poder surge como um freio, um remédio constitucional para estabelecer uma relação de equidade, sem que haja um poder absoluto e sobressalente. Segundo a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 2º: “são Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário”. O ordenamento jurídico brasileiro consagrou, no artigo 60, § 4º, III, a separação dos poderes como cláusula pétrea: “Não será objeto de deliberação a proposta de emenda tendente a abolir: [...] a separação dos Poderes”.

O legislador constituinte originário distribuiu funções para que cada um dos poderes tivesse características predominantes à sua esfera. Desta forma, de acordo com as normas da CFB/88:

Poder legislativo: cabe legislar e fiscalizar, além de exercer controle político-administrativo e financeiro-orçamentário. O poder legislativo, na maioria das monarquias e repúblicas, é constituído por um congresso, parlamento, assembleias ou câmaras. Também exerce funções administrativas, dispondo sobre sua organização e funcionamento interno.

Poder executivo: tem como função precípua, administrar o Estado, com vistas a garantir o bem comum. Este poder é exercido pelo Presidente da República juntamente com seus ministros, exercendo a titularidade das relações internacionais e de governo. Tem como função atípica julgar seus servidores em contenciosos administrativos.

Poder Judiciário: cabe-lhe a função jurisdicional, ou seja, a aplicação da lei em um caso de conflito de interesses. Para dirimir os conflitos, o Poder Judiciário se

utiliza das leis elaboradas pelo Poder Legislativo, dos costumes vigentes e das jurisprudências, além da própria doutrina. Possui funções atípicas de natureza administrativa e legislativa, quando exerce a administração em relação aos seus servidores e ao editar suas normas regimentais.

A seguir, o quadro I apresenta as funções típicas e atípicas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário:

PODERES	FUNÇÃO TÍPICA	FUNÇÃO ATÍPICA
LEGISLATIVO	Elaboração das Leis	EXECUTAR/ADMINISTRAR Ex: ao conceder licenças aos administrados. JULGAR Ex: quando julga o Presidente em crimes de responsabilidade (art. 52 CF/1988)
EXECUTIVO	Execução das Leis Administrar	LEGISLAR Ex: PPA, LDO, LOA JULGAR Ex: sindicância
JUDICIÁRIO	Aplicação da lei ao caso concreto	EXECUTAR/ADMINISTRAR Ex: ao conceder férias LEGISLAR Ex: Regimento Interno dos Tribunais (art. 96, I, a da CF/1988)

Quadro 1- Funções típicas e atípicas dos três Poderes do Estado.
Fonte: Lenza, 2007, p. 325. (Adaptado pela Autora)

Conforme se observa, as funções dos poderes se mesclam, de forma que a cada um deles é possível desenvolver, em determinadas situações, a função de outro. Assim, os poderes podem ter funções principais e acessórias.

Sob a égide da Constituição Cidadã a corrente tripartite cumpre seu papel de unificar e delimitar as competências do Estado. Uma Administração Pública consolidada é uma garantia da democracia plena.

4.1.3 Evolução Histórica da Administração Pública

A Administração Pública evoluiu ao longo do tempo e é possível caracterizá-la através de sua perspectiva histórica, conforme modelos emanados do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995):

- **Administração Pública Patrimonialista** – no Patrimonialismo o aparelhamento do Estado é visto como uma extensão do soberano, que age com status de nobreza. A *res pública* não é diferenciada da *res principis*. As consequências deste tipo de administração são a corrupção e o nepotismo. Para defender a coisa pública do patrimonialismo surge a administração burocrática.

- **Administração Pública Burocrática** – vige na época do Estado Liberal, como forma de combater a corrupção e as práticas patrimonialistas. Esta teoria administrativa é embasada em princípios norteadores como o formalismo, a impessoalidade, a hierarquização, o profissionalismo, em síntese, no poder racional legal. Institui controles rígidos diante da desconfiança prévia nos administradores públicos e servidores. Em consequência, o Estado se volta para si, perdendo a noção de sua missão básica que é bem servir a comunidade. A Administração Pública Burocrática foi apontada como ineficiente e por isso, neste século, as práticas burocráticas vêm sendo substituídas por um novo tipo de administração: a gerencial.

- **Administração Pública Gerencial** – surge como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização. A necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade na prestação de serviços, tendo o cidadão como cliente, torna-se essencial. A reforma do Estado passa a ser orientada na eficiência dos serviços públicos, mas isso não significa o rompimento total com a teoria anterior, já que alguns princípios são mantidos, ainda que flexibilizados, tais como a avaliação de desempenho e o treinamento constante.

A busca pelo aperfeiçoamento motivou o processo de evolução da Administração Pública, já que a introdução de novos conceitos visava suprir deficiências da administração anterior.

Atualmente, está em desenvolvimento a “Nova Gestão Pública”, que adapta procedimentos administrativos na busca por mudança na perspectiva de atuação. Este modelo une planejamento estratégico e indicadores de desempenhos aliados à autonomia gerencial, promovendo a transparência na gerência dos bens públicos.

4.1.4 A Administração Pública e seus Princípios Constitucionais

A função administrativa do Estado, conforme apresentado por Seresuela (2002), é regulada por regime jurídico especial, denominado de regime de direito público. Este regime decorre principalmente da conjugação de dois princípios básicos: o princípio da supremacia dos interesses públicos e o da indisponibilidade dos interesses públicos.

Para garantir o bem estar da coletividade, a Administração Pública deve nortear seus atos nos princípios elencados no artigo 37, *caput*, da Constituição Federal de 1988, tais princípios são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Princípio da Legalidade

Este é considerado o princípio mais importante da Administração Pública, do qual decorrem os demais. Ao gestor só é permitido fazer o que a lei expressamente autoriza. Neste contexto, a atuação da Administração Pública deve ter previsão legal. Segundo Rosa:

Ao particular é dado fazer tudo quanto não estiver proibido; ao administrador somente o que estiver permitido pela lei (em sentido amplo). Não há liberdade desmedida ou que não esteja expressamente concedida. Toda a atuação administrativa vincula-se a tal princípio, sendo ilegal o ato praticado sem lei anterior que o preveja [...] Do princípio da legalidade decorre a proibição de, sem lei ou ato normativo que permita a Administração vir a, por mera manifestação unilateral de vontade, declarar, conceder, restringir direitos ou impor obrigações (ROSA, 2003, p. 11).

Desse modo pode-se considerar que o princípio da legalidade é um elemento fundamental no Estado de direito, visando combater o poder arbitrário do Estado e, de certa forma, controlando atos arbitrários ou inadequados.

Princípio da Impessoalidade

Este princípio norteia a Administração Pública para que essa não pratique atos visando o interesse pessoal, mas, que sua atuação seja direcionada a atender aos interesses sociais.

Celso Antonio Bandeira de Melo elucida o Princípio da Impessoalidade quando explica:

Nele se traduz a ideia de que Administração tem que tratar a todos os administrados sem discriminações, benéficas ou detrimen-tosas. Nem favoritismo nem perseguições são toleráveis. Simpatias ou animosidades pessoais, políticas ou ideológicas não podem interferir na atuação administrativa e muito menos interesses sectários, de facções ou grupos de qualquer espécie. (MELO, 1996, p. 68).

Esse princípio ressalta o ideário de que o administrador deve pautar sua atuação na finalidade administrativa, sem manifestar sua vontade, garantido à Administração Pública uma posição de neutralidade em relação aos administrados.

Princípio da Moralidade

Esse princípio integra o conceito de legalidade, já que a Administração Pública deve agir dentro da lei para atuar com moralidade. O administrador deve agir com ética, boa-fé e lealdade.

A respeito deste princípio, Di Pietro comenta:

Em resumo, sempre que em matéria administrativa se verificar que o comportamento da Administração ou do administrado que com ela se relaciona juridicamente, embora em consonância com a lei, ofende a moral, os bons costumes, as regras de boa administração, os princípios de justiça e de equidade, a ideia comum de honestidade, estará havendo ofensa ao princípio da moralidade administrativa (DI PIETRO, 2002, p. 79).

A moralidade deve, assim como a legalidade, nortear as ações dos agentes públicos, ditando regras de condutas, possibilitando a distinção entre o ético e o antiético.

Princípio da Publicidade

A Administração Pública tem o dever de manter a transparência em seus atos, informando onde as informações estão armazenadas em seus bancos de dados, quando solicitado. Segundo o art. 5º, XXXIII, da CF de 1988: “todos têm direito a receber de órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo de lei, sob pena de responsabilidade”.

Princípio da Eficiência

A Emenda Constitucional nº 19/1998 acrescentou expressamente aos princípios constitucionais, o princípio da eficiência. Para atender essa determinação, os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, deverão manter, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de, segundo a CF de 1988 (art. 74, II): “Comprovar a legalidade e avaliar os resultados quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal. [...]”.

Isto posto, a Administração Pública deve buscar a melhoria na prestação de serviços públicos, garantindo o binômio: maior qualidade nos serviços públicos e redução nos gastos públicos.

Os princípios constitucionais norteiam as condutas dos administradores, para que esses sejam capazes de agir voltados para o bem estar social. O Poder Judiciário além de embasar seus atos nestes princípios, ainda tem o dever de garantir a concretização destes direitos, proporcionando o acesso à justiça e afetividade dos princípios garantidos pela Constituição Federal.

4.2 ELEMENTOS DA TRAJETÓRIA DO PODER JUDICIÁRIO NO BRASIL

O Poder Judiciário, de acordo com o capítulo 3, artigo 92 da Constituição Federal de 1988, deve ser composto por: Supremo Tribunal Federal, Conselho Nacional de Justiça, Superior Tribunal de Justiça, Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais; Tribunais e Juízes do Trabalho; Tribunais e Juízes Eleitorais; Tribunais e Juízes Militares; Tribunais e Juízes dos Estados, Distrito Federal e Territórios. O Poder Judiciário é composto por órgãos autônomos, conforme estrutura apresentada na Figura 1, apresentada a seguir.

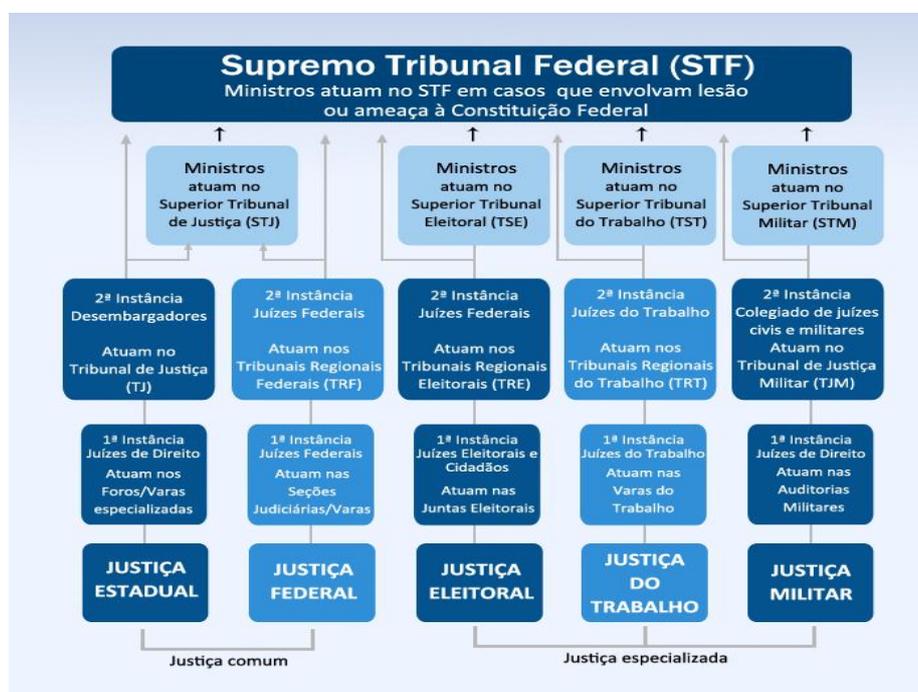


Figura 1- Estrutura Poder Judiciário Brasileiro

Fonte: Conselho Nacional de Justiça

A figura acima apresenta a estrutura do Poder Judiciário, demonstrando a relação entre as instâncias superiores e inferiores, além da separação entre a Justiça Comum e a Justiça Especializada.

O portal eletrônico do governo brasileiro, denominado Portal Brasil, assim define a composição do Poder Judiciário:

Supremo Tribunal Federal: o STF é o órgão de cúpula do Poder Judiciário brasileiro. É composto por onze ministros indicados pelo Presidente da República, após aprovação pelo Senado Federal. Sua principal função é zelar pelo cumprimento da Constituição e dar a palavra final nas questões que envolvam normas constitucionais.

Superior Tribunal de Justiça: abaixo do STF está o STJ, cuja responsabilidade é fazer uma interpretação uniforme da legislação federal. É composto por trinta e três ministros nomeados pelo Presidente da República escolhidos numa lista tríplice elaborada pela própria Corte. Os ministros do STJ também têm de ser aprovados pelo Senado antes da nomeação pelo Presidente do Brasil. O STJ julga causas criminais de relevância, e que envolvam governadores de Estados, Desembargadores e Juízes de Tribunais Regionais Federais, Eleitorais e Trabalhistas e outras autoridades.

Além dos tribunais superiores, o Sistema Judiciário Federal é composto pela Justiça Federal comum e pela Justiça especializada (Justiça do Trabalho, Justiça Eleitoral e Justiça Militar).

Conselho Nacional de Justiça: o Conselho Nacional de Justiça, órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, tendo a atribuição de coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário. Sua criação provocou grande celeuma, tendo sido apontado por alguns como sérios riscos à independência do Judiciário, gerando muitas críticas e resistências. Após muitas discussões, mesmo sem um consenso, decide-se sobre a criação de um órgão para exercer o controle externo do Judiciário.

O CNJ é composto por 15 conselheiros, sendo nove magistrados, dois membros do Ministério Público, dois advogados e dois cidadãos de notável saber jurídico e reputação ilibada. Os conselheiros têm mandato de dois anos.

Por meio da Resolução nº 70, de 18 de março de 2009, o CNJ instituiu o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário para exigir a implementação de diretrizes nacionais para nortear a atuação institucional de todos os seus órgãos, independentemente das alternâncias de seus gestores.

Justiças Estaduais: a organização da Justiça estadual é competência de cada Estado e do Distrito Federal. Nela, existem os juizados especiais cíveis e criminais. Atuam juízes de Direito (primeira instância) e desembargadores, (nos

tribunais de Justiça de segunda instância). Nos Estados e no Distrito Federal também existem juizados especiais cíveis e criminais.

A função da Justiça estadual é processar e julgar qualquer causa que não esteja sujeita à Justiça Federal comum, do Trabalho, Eleitoral e Militar.

4.2.1 Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo

O Tribunal de Justiça de São Paulo, de acordo com seu portal eletrônico, foi instalado no dia 3 de fevereiro de 1874, sendo denominado Tribunal da Relação de São Paulo e Paraná. As primeiras instalações se deram em casarões situados no centro da capital paulista.

Em 1911, diante do crescimento demográfico e econômico de São Paulo fez-se necessária a construção de uma sede para abrigar a Corte. O projeto do Tribunal de Justiça Paulista foi inspirado no Palácio da Justiça de Roma, sob o comando do arquiteto Ramos de Azevedo.

O Manual de Procedimentos Técnicos do Tribunal de Justiça (2006/2007) apresenta as seguintes definições para esclarecimento das funções e prerrogativas da estrutura organizacional judiciária: Juízes de primeiro grau são os responsáveis em processar e julgar ações em primeira instância. Após a sentença, caso uma das partes não concorde com a decisão do julgamento, ela tem o direito de ingressar com recurso em segunda instância. Nesse caso, o processo será julgado novamente, só que, dessa vez, por desembargadores, que se dividem em Câmaras. As Câmaras são formadas por um colegiado de desembargadores. A Corregedoria Geral da Justiça é o órgão fiscalizador e normatizador dos procedimentos técnico-operacionais do Judiciário. O Corregedor tem a função de fiscalizar o andamento dos ofícios de Justiça, ação que se faz por meio de correição e, para isso, ele conta com uma equipe constituída de juízes assessores e auxiliares. O Conselho Superior da Magistratura é o órgão responsável por apreciar matérias e definir questões de importância geral para todo o Poder Judiciário.

Atualmente, o Tribunal de Justiça é composto por 360 desembargadores e nos órgãos de cúpula estão o Presidente, o Vice-Presidente, o Corregedor-geral da Justiça, o Decano e os Presidentes das Seções de Direito Criminal, Direito Público e

Direito Privado. Eles integram o Conselho Superior da Magistratura. Também, há o Órgão Especial, composto por 25 desembargadores.

4.2.2 O Poder Judiciário e seus Desafios

Muitas são as demandas críticas do Poder Judiciário, conforme apontado no Planejamento Estratégico Oficial (2010-2013), tais como: falta de infraestrutura, orçamento deficitário, emperramento burocrático, desmotivação dos servidores e descrença da população diante da morosidade da Justiça.

Porém, o Poder Judiciário percebeu a necessidade de se moldar às mudanças e à modernidade, despindo-se de paradigmas retrógrados e renunciando aos modelos burocráticos. A nova Gestão do Poder Judiciário quer ser legitimada pela competência e celeridade, prestando um serviço que assegure a satisfação da sociedade, garantindo a proteção dos direitos objetivos previstos nas leis, de modo eficaz, ágil e ético. Desta maneira, ainda de acordo com o seu Planejamento Estratégico (2010-2013), a Instituição precisa ser preparada para fornecer serviços de alta qualidade e para que isso ocorra é necessário que existam condições ambientais e estruturais adequadas, valorizando as pessoas, trabalhando em parcerias com o Ministério Público e os advogados.

4.2.3 Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo

Segundo versa em documento específico sobre o Planejamento Estratégico, disponível no site institucional do Tribunal de Justiça de São Paulo, para atender aos desafios de curto e médio prazo, foram instituídas metas e fixados indicadores, através do Planejamento Estratégico (2010-2013), um processo gerencial contínuo e sistemático que diz respeito à formulação de objetivos, programas e ações, levando em conta as condições internas e externas. Este documento encontra-se disponível em formato PDF (Formato Portátil de Documento) na página eletrônica institucional.

Segundo determinação do CNJ, o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, elaborou seu Planejamento Estratégico (2010-2013), apresentando como missão a distribuição da justiça, que se identifica com a razão de sua existência e do seu propósito institucional.

Em seu Planejamento Estratégico (2010-2013), o órgão apresentou como sua visão de futuro ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de Justiça, Equidade e Paz Social. Nesse documento são apresentados como atributo de valor pela Sociedade: acessibilidade, celeridade, credibilidade, ética, imparcialidade, modernidade, probidade, responsabilidade social e ambiental e transparência.

A metodologia aplicada no Planejamento Estratégico do TJSP foi a técnica do *Balanced Scorecard* – BSC. Nele, foi estabelecido “como a organização está” e “aonde se quer chegar”, através das seguintes perspectivas:

- **Sociedade:** ações para atender às necessidades e expectativas dos usuários/cidadãos, visando valores que envolvem: acessibilidade, celeridade, credibilidade, ética, imparcialidade, modernidade, probidade, responsabilidade social e ambiental e transparência. Esta perspectiva direciona as ações para as necessidades e a satisfação dos usuários/cidadãos;
- **Processos Internos:** ações para melhoria e modernização constantes dos métodos de trabalho, visando à atuação institucional, responsabilidade social e ambiental e eficiência do serviço. Esta perspectiva analisa os procedimentos de trabalhos críticos para a Organização, visando melhoria constante;
- **Recursos:** ações para promover o desenvolvimento das pessoas, da infraestrutura e da tecnologia, bem como seu bom aproveitamento. Esta perspectiva direciona a atenção para as pessoas, para a infraestrutura e para a tecnologia, necessária ao sucesso da instituição;
- **Orçamento:** ações para utilizar, de forma adequada, os recursos orçamentários e financeiros. Esta perspectiva reúne os objetivos estratégicos ligados à utilização adequada dos recursos orçamentários e financeiros. O que se quer é que integradas estas perspectivas, se obtenha uma gestão equilibrada do desempenho

organizacional, posto que proporcionam uma visão ponderada da atual e da futura situação de seu desempenho.

Segundo os dados apresentados no mesmo documento, o método BSC possibilitou também a elaboração de um mapa estratégico com informações importantes para o estabelecimento de metas, melhorando a comunicação e o desenvolvimento do pensamento estratégico nos diversos segmentos da instituição.

A análise detalhada dos objetivos da instituição possibilita um maior conhecimento de sua atuação e de suas perspectivas, com enfoque para a verificação de suas tendências.

O Mapa Estratégico Oficial do Tribunal de Justiça apresenta os 22 objetivos que fundamentarão as ações da organização de 2010 a 2014, com destaque para os que se relacionam com o objeto desta pesquisa, dentre os quais: adequar o número de servidores às necessidades de serviços de cada unidade, considerando a utilização de novos recursos tecnológicos. Este objetivo apresenta a ideia de redistribuição do quadro funcional a partir da utilização de recursos tecnológicos, aplicando de maneira inteligente recursos, ou seja, utilizar os recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos de maneira lógica, racional e econômica.

Em outro objetivo há a proposta para ampliar e aprimorar o gerenciamento de processos em 2º grau. Esta ação permitirá que haja mais agilidade no processamento, com redução, até, de tarefas que hoje são atribuídas aos Cartórios.

Consta ainda, no mesmo documento que, o próximo objetivo do Mapa Estratégico espera aumentar o número de cargos de Assessores nos Gabinetes dos Senhores Desembargadores e de Juízes em 2º Grau. O aumento de assessores terá impacto orçamentário muito inferior ao que se teria com a criação de novos cargos de Desembargadores ou de Juízes Substitutos, aumentando a produtividade de 2º Grau em percentual que se estima de 30%. O mapa ainda indica a possibilidade de ampliar o número de Varas Digitais e otimizar as rotinas e procedimentos, buscando agilizar os tramites judiciais e administrativos, melhorando a produtividade e qualidade dos serviços prestados. Além disso, deve haver a criação e instalação de Câmaras Digitais em 2º Grau. Não se pode conceber a existência de Varas Digitais sem que tenha órgãos com a mesma tecnologia em 2º Grau para apreciação dos recursos interpostos.

Da mesma forma, propõe implantar um sistema único informatizado de gerenciamento de processos. A conexão de todas as Varas do Estado a um sistema

único de gerenciamento de processos possibilitará, sem sombra de dúvida, uma melhoria sensível do serviço, com o aumento da produtividade e com maior segurança.

Outro objetivo com extrema relevância é a criação da Escola de Servidores, na medida em que o Tribunal já conta com a Escola de Magistrados, consertará uma injustiça que já se arrasta há anos. Com tal instrumento os servidores poderão ser capacitados e receber treinamentos periódicos para melhoria de suas atividades.

Finaliza suas expectativas com um conjunto de objetivos que esperam aprimorar o sistema de comunicação social do Tribunal de Justiça de São Paulo, com observância da Resolução 85/2009 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ. O sistema de comunicação social do Tribunal deve ser aprimorado, para que possa transmitir à sociedade com clareza, em linguagem fácil, as notícias que são de seu interesse. Neste cenário, é preciso mudar a cultura dos próprios Magistrados, para que passem a utilizar uma linguagem acessível em todas as divulgações, passando a se expressar de forma mais clara, a fim de que a sociedade possa apreender as razões que norteiam as decisões proferidas. Para tanto é importante, na nova cultura, que o Tribunal passe a usar de forma mais efetiva e constante as mídias para se aproximar da sociedade. Aliás, a sociedade não faz diferenças técnicas que distinguem o Poder Judiciário do Ministério Público, da Polícia, da Defensoria Pública, das Procuradorias e outras instituições. Por isso, quando a sociedade reclama da Justiça, de sua morosidade, de seus custos, de sua ineficiência e de suas injustiças, está a reclamar, na verdade, do conjunto que aqueles órgãos e instituições formam, independentemente do perfil conceitual de cada qual. Por isso, é imperioso o funcionamento adequado do sistema de comunicação, ainda que seja para assumir nossas deficiências, de forma a minimizar os máximos, em um ambiente desfavorável e repleto de prejuízos e apontar com clareza quais são, em cada ponto, os efetivos responsáveis pela atuação insatisfatória ocorrida.

4.3 O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES

4.3.1 Cultura Organizacional

Para compreender a relação entre os servidores e a organização é preciso entender o conceito de cultura organizacional. São hábitos, crenças, costumes e valores dentro da organização.

A cultura pode ser compreendida, de acordo com Bergue (2010), como o conjunto de normas e regras compartilhadas pelos indivíduos em determinada organização. Pode ser vista como algo que permeia a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização, interferindo de forma determinante no seu desempenho. Também é vista como a forma de pensar, agir e sentir de cada organização, criando uma maneira particular de ser, de acordo com pressupostos pré-estabelecidos.

Nesse sentido, Sérgio Buarque de Holanda apresenta a seguinte definição de Cultura Organizacional:

Conjunto de valores, hábitos, influências sociais e costumes reunidos ao longo do tempo, de um processo histórico de uma sociedade. Cultura é tudo que com o passar do tempo se incorpora na vida dos indivíduos, impregnando o seu cotidiano (HOLANDA, 1974, p. 74).

Ante ao exposto é possível verificar que a cultura organizacional é vista como a interação entre as pessoas, as organizações e os seus valores. Nesta abordagem, Chiavenato assim define cultura organizacional:

Cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a forma compartilhada dos indivíduos em pensar e fazer as coisas dentro da organização. É a maneira informal que os funcionários têm de se orientar para seu comportamento, e realização dos objetivos organizacionais. Cada organização tem a sua cultura diferente uma das outras (CHIAVENATO, 2000, p.444).

Em consonância com a definição dada acima, com enfoque no compartilhamento de pensamentos e ações, Robbins (2005) define a cultura organizacional, se referindo a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferenciam uma organização das demais. Enquanto Schein (2009, p. 09) explica que “a cultura é um fenômeno dinâmico resultante da interação e moldada pelo comportamento da liderança”. Para ele, “a cultura está para um grupo como que a personalidade ou caráter está para o indivíduo”. Schein (2009) ainda defende que nossa personalidade e caráter podem orientar e restringir nosso comportamento, da mesma maneira que a cultura pode guiar e restringir o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas.

Ainda sob a perspectiva de Schein (2009) nota-se que existem aspectos que devem ser analisados para a devida compreensão do que vem a ser cultura:

Artefatos: nível mais superficial e visível. Exemplos: o ambiente físico, a maneira das pessoas se vestirem e falarem.

Valores e crenças: são vistas como regras de comportamento. Referem-se às justificativas dadas por determinados comportamentos.

Pressupostos/ Suposições básicos: crenças profundas e inquestionáveis, compartilhadas pelas pessoas.

Através destes fatores, a cultura organizacional pode orientar os indivíduos a agirem de determinada maneira. “Os valores pessoais arraigados, o sistema de crenças particular e as certezas que os empreendedores possuem são repassados aos empregados como modos considerados certos de sentir, pensar e agir” (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 425).

Segundo os mesmos autores, tal informação é ratificada:

Uma vez estabelecidos, os comportamentos considerados apropriados são apresentados e transferidos às gerações futuras de dirigentes e aos demais integrantes da comunidade organizacional, como o modo certo de conceber a realidade (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 427).

A interatividade possibilita que os comportamentos vistos como aceitáveis sejam transmitidos aos demais, criando assim um compartilhamento de condutas e valores. Para que a cultura organizacional seja relevante deve ser compartilhada e absorvida entre os membros e para que isso ocorra é preciso que os colaboradores sejam estimulados a alcançar os objetivos da organização.

A autora Maria Ester de Freitas corrobora com esta ideia e apresenta as principais funções da cultura organizacional:

Valorizar o que é importante ali, estabilizar comportamentos, construir significados e formas de interpretar eventos organizacionais, sinalizar as formas de resolver problemas, indicar um senso de direção e propósito para os públicos internos e externos da organização, valorizar o comportamento tido como desejado e exemplar (FREITAS, 2007 p. 38).

A partir da valorização do comportamento são estabelecidos os contornos da cultura organizacional, definindo caminhos e possibilitando o comprometimento dos colaboradores. Continuando nesta mesma abordagem, Schein (2009, p. 69), defende que a “liderança passa a ser vista como um conjunto de atividades compartilhadas em vez de ser a característica de uma única pessoa, e surge um senso de propriedade dos resultados do grupo”. Assim, é preciso que exista envolvimento, compartilhamento de suposições básicas tidas como verdadeiras, servindo como identidade do grupo.

Nota-se, portanto, que há um consenso entre os autores de que a cultura organizacional é a relação desenvolvida entre a organização e os seus colaboradores, com interferência de fatores exógenos e endógenos. Atualmente, a área de recursos humanos é vista como a principal responsável pela cultura organizacional, tendo o papel estratégico de promover a aceitação, a consolidação e a mudança organizacional. A mudança da cultura organizacional pode ter influência no clima organizacional, diante de suas interações.

4.3.2 Clima Organizacional

O clima organizacional pode ser definido, segundo Luz (2001), como a atmosfera psicológica que envolve a empresa e os seus funcionários. Se o clima for favorável, as pessoas estarão satisfeitas e com melhor produtividade no trabalho. Por outro lado, em um ambiente desfavorável, as pessoas poderão ficar frustradas e apresentarão baixa produtividade, conforme comenta Chiavenato ao definir clima organizacional:

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo (CHIAVENATO, 1999, p. 440).

A partir desta perspectiva o clima organizacional é apresentado como o fenômeno de interação entre fatores culturais, organizacionais, individuais, externos e internos. Para Souza (1978) o clima é comparável a um perfume, percebe-se o efeito, mas nem sempre todos os ingredientes são identificados.

Para Luz (2001, p. 57), o clima organizacional “retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho”. Para ele, “o clima organizacional pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho”.

Nesta mesma abordagem, Coda (1997, p. 03) aponta o clima organizacional “como o indicador do grau de satisfação dos membros da organização em relação a diferentes aspectos da cultura organizacional”.

Da mesma forma, Pilares (1991, p. 46) apresenta clima como um “conjunto de atributos da empresa, como um filtro, através do qual passam os dados objetivos e com o qual não se pretende medir a realidade tal qual ela é, mas sim com que forma ela é percebida”.

Cabe mencionar também o conceito de Chiavenato para clima organizacional:

Constitui a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades (CHIAVENATO, 2006, p. 273).

É possível inferir dessas alegações que o clima organizacional tem relação direta com a forma com que a realidade é percebida, e, por conseguinte, com a motivação, devido sua influência direta sobre o comportamento dos indivíduos.

Neste contexto, percebe-se a estreita relação existente entre o conceito de cultura e clima organizacional. O clima organizacional é visto como um indicador das

crenças e expectativas apontadas pela cultura organizacional, tendo influência direta e indireta nos comportamentos e também na satisfação das pessoas envolvidas.

4.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UMA BUSCA PERMANENTE

4.4.1 Motivação

De acordo com Robbins (2005) “motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma meta”.

Durante a Abordagem Clássica da Administração, proposta por Taylor e Fayol, existia a ideia de que a motivação estava associada apenas a benefícios salariais e materiais. Porém, estudos demonstraram que essa não era a única e nem a mais garantida forma de incentivar a motivação nos servidores. Chiavenato (2000) corrobora essa assertiva ao afirmar que o pagamento ou a recompensa salarial não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador. Segundo ele, a partir da experiência de Hawthorne foi possível perceber que o ser humano é motivado por recompensas sociais, simbólicas e não materiais.

Ainda segundo Chiavenato (2000) a motivação é um processo intrínseco e individual, decorrente de uma necessidade não satisfeita, que gera uma tensão e um sucessivo comportamento de busca.

Para Bergamini (1998) o processo motivacional reside numa dinâmica profunda, capaz de definir o processo de tomada de decisões. Segundo ela, a motivação não deve ser confundida com momentos de bem-estar, sendo que essa é muito mais ampla, já que os estados de alegria podem ser considerados como efeitos do processo motivacional, mas não determinam como chegar até ele.

De acordo com a autora, a motivação está aliada ao desenvolvimento da autoconfiança e para isso, é fundamental que as metas buscadas sejam passíveis de serem alcançadas. Nesse sentido, Bergamini esclarece:

A observação que se faz do dia-a-dia de trabalho nas organizações deixa evidente que pessoas reconhecidamente desmotivadas demonstram baixo nível de confiança em si mesma. Sendo esse sentimento

desagradavelmente desgastante, para diminuir seu sofrimento, as pessoas projetam sobre a organização a descrença que alimentam a respeito de si mesmas (BERGAMINI, 1998, p. 16).

Deste modo, para a compreensão do processo motivacional, com seus aspectos extrínsecos e intrínsecos, é preciso aceitar a complexidade do comportamento motivacional, que guarda sutilezas que não podem ser desprezadas.

Diante dessas descobertas, Bergamini ainda explica (1998, p. 14): “o ser humano passa a ser considerado como portador de necessidades que busca satisfazer sob pena de ter que suportar graus desagradáveis de tensão.” Para ela, “entender a motivação como um processo significa procurar descobrir como ela ocorre”.

Nesse enfoque, um ponto importante para entender a motivação é perceber o sentido que as pessoas atribuem ao que fazem, afinal, o comportamento motivacional é ativado por interesses pessoais e por parâmetros da própria valorização pessoal.

4.4.2 Satisfação e o Trabalho

O trabalho se tornou imprescindível na vida pessoas, há muito tempo não é mais visto como um simples ofício com o qual se sobrevive. Cada vez mais as pessoas vêm no trabalho uma fonte de realização e satisfação.

Buscando proporcionar bem estar aos trabalhadores e conseqüentemente, melhores condições para as empresas, surgem as propostas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A partir do conceito de que funcionários satisfeitos produzem mais, as iniciativas da QVT ganham espaço nas organizações, que passam a nortear suas novas práticas administrativas na promoção do bem-estar e da saúde dos funcionários.

Chiavenato (2010) argumenta que a satisfação dos clientes externos depende diretamente da importância dada aos clientes internos, ou seja, os responsáveis pelos produtos oferecidos.

Complementando esse argumento tem-se o posicionamento de Walton (1973, apud Moura, 2011) esclarecendo que a QVT tem como meta uma

organização mais humanizada, envolvendo tarefas adequadas, feedback, enriquecimento do trabalho e desenvolvimento pessoal do indivíduo.

O modelo de QVT mais utilizado foi o proposto por Walton por ser bastante amplo e com grande abrangência. Segundo ele, neste modelo deve ser avaliado o grau de satisfação dos trabalhadores e os fatores que interferem em seu bem-estar no trabalho.

Walton (1973, apud Moura, 2011) definiu oito categorias de QVT, relatando os objetivos e os indicadores de QVT, conforme descrição que segue:

- 1- **Compensação justa e adequada.** Objetivo: avaliar a percepção dos trabalhadores em relação ao sistema de remuneração da empresa. Indicadores: remuneração adequada; equidade interna e externa;
- 2- **Condições de trabalho.** Objetivo: medir a QVT em relação às condições existentes no local de trabalho. Indicadores: jornada de trabalho razoável; ambiente físico seguro e saudável; carga de trabalho adequada à capacidade física do trabalhador.
- 3- **Oportunidades para uso e desenvolvimento das capacidades.** Objetivo: mensurar as possibilidades que os trabalhadores têm em aplicar, no dia-a-dia, seus conhecimentos e aptidões profissionais. Indicadores: autonomia; uso de múltiplas capacidades de habilidades; informações sobre o processo total de trabalho; significado da tarefa; identidade da tarefa; retro informação.
- 4- **Oportunidade de crescimento e segurança.** Objetivo: avaliar as oportunidades que a organização oferece para o desenvolvimento de seus colaboradores e para a estabilidade no emprego. Indicadores: desenvolvimento das potencialidades e aquisição de novos conhecimentos e habilidades; possibilidade de carreira; segurança no emprego.
- 5- **Integração social na organização.** Objetivo: medir o grau de integração social e o clima existente na organização. Indicadores: ausência de preconceitos; igualdade de oportunidades; relacionamento interpessoal; senso comunitário; clima do ambiente de trabalho.
- 6- **Constitucionalismo na organização.** Objetivo: auferir o grau com que a organização respeita os direitos dos empregados. Indicadores: direitos trabalhistas; privacidade pessoal; liberdade de expressão; tratamento impessoal e igual.

- 7- Trabalho e espaço total de vida.** Objetivo: mensurar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do empregado. Indicadores: equilíbrio entre horários de trabalho; exigência da carreira; viagens; convívio familiar e lazer; poucas mudanças geográficas.
- 8- A relevância social do trabalho na vida.** Objetivo: avaliar a percepção dos trabalhadores quanto à responsabilidade social da organização; relacionamento com os empregados; ética; e qualidade de seus produtos e serviços. Indicadores: imagem da organização; responsabilidade social; responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos; práticas de recursos humanos; administração eficiente; valorização do trabalho e da profissão.

Os programas de QVT visam analisar as características que possam influenciar a satisfação dos servidores, buscando melhorar a organização para que essa proporcione condições ideais aos indivíduos, possibilitando o desenvolvimento de medidas de bem-estar social e profissional.

O presente estudo utiliza-se dos conceitos do modelo de Walton para a coleta e análise dos dados que esperam compreender o fenômeno proposto.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se propõe a analisar, a partir das percepções dos serventuários do Poder Judiciário, as intercorrências do clima organizacional no seu desempenho profissional. Para tanto, estabelece como *lócus* de pesquisa um Foro Distrital pertencente ao Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo/SP.

Nesse sentido, considerando o conceito de pesquisa científica apresentado por Gil (2007, p. 17) “como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos” foram estabelecidas as seguintes características para este estudo: a abordagem qualitativa/quantitativa, priorizando-se a análise qualitativa por se tratar de fenômeno que envolve relações sociais e percepções. Conforme esclarecem Gerhardt e Silveira (2009) este tipo de abordagem se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Considera-se ainda que, as intercorrências em relação ao clima organizacional, o nível de motivação dos servidores e a qualidade na prestação de serviço jurisdicional não possibilitam a quantificação, especialmente por expressarem expectativas e valores pessoais quanto ao fenômeno observado.

Ressalta-se ainda que, a opção pela abordagem qualitativa esteve embasada nas considerações de Godoy (1995, p. 63) que comenta: “quando o que se busca é um entendimento como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada.” Além disso, o autor ainda salienta que a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos e individuais da experiência humana, possibilitando uma proximidade entre sujeito e objeto.

O tipo de pesquisa adotado foi o estudo de caso, pois analisa um fenômeno vinculado a um determinado Foro Distrital pertencente ao Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo/SP. Como bem define Fonseca (2002), estudo de caso visa conhecer em profundidade o como e o porquê de determinada situação, decorrendo de uma perspectiva interpretativa, procurando compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes.

Já o procedimento adotado foi o de pesquisa de campo que, conforme explica o autor já citado anteriormente, se caracteriza pelas investigações em que,

além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, são realizadas coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisas.

No que se refere ao objetivo, foi descritiva, de acordo com a definição de Gil (2006), teve como objetivo descrever as características de determinada população e a partir disso, realizar uma comparação, levantando opiniões, atitudes e crenças dos servidores do órgão escolhido como campo de pesquisa.

Assim, este estudo analisa elementos e particularidades de um ambiente de trabalho específico, aliado aos traços culturais dos atores envolvidos.

5.1 UNIVERSO E AMOSTRA

O Universo desta pesquisa foi o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, que conta em seu quadro de funcionários com mais de 45.000 servidores, além de terceirizados, estagiários e funcionários emprestados pelas prefeituras. O TJSP é considerado o maior tribunal do país, sendo responsável atualmente por mais de 20 milhões de ações.

A amostra da pesquisa foi estabelecida pelos servidores lotados no 1º Ofício Judicial de um determinado Foro Distrital pertencente ao Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Neste setor estão lotados 14 (quatorze) serventuários e o questionário foi entregue a todos.

A técnica de amostragem foi escolhida por ter a melhor aplicação, porque segundo a orientação de Doxsey & De Riz (2002-2003, apud Gerhardt e Silveira, 2009, p. 68) “possibilita a redução do número de sujeitos numa pesquisa, sem risco de invalidar resultados ou impossibilitar a generalização para a população como um todo”. Assim, a escolha por uma amostra relativamente pequena não afeta a análise dos resultados, mantendo sua capacidade ilustrativa da realidade.

5.2 COLETA, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Para realização deste estudo foram utilizados dois métodos de coleta de dados: questionário e entrevista.

O questionário foi elaborado, segundo o conceito apresentado por Gerhardt e Silveira (2009), como uma série ordenada de perguntas que foram respondidas por escrito, pelo informante, sem a presença do pesquisador. O questionário conteve, de acordo com a descrição apresentada por Zanella (2009, p. 110), “tanto características descritivas, descrevendo o perfil dos participantes da pesquisa, como questões votadas ao caráter comportamental, tendo o propósito de conhecer o comportamento das pessoas com relação à temática proposta”. Assim, foi possível levantar opiniões, crenças, sentimentos, expectativas que embasaram a análise dos resultados obtidos.

O questionário foi elaborado considerando um instrumento já validado pelo estudo realizado pelo Conselho Nacional de Justiça em parceria com o Departamento de Gestão Estratégica (DPE), Departamento de Pesquisa Judiciária (DPJ) e o Departamento de Tecnologia da Informação (DTI), no ano de 2011, com o objetivo de mapear os desafios da Justiça Brasileira e contribuir com a elaboração das diretrizes do planejamento anual do órgão, adaptando-o às necessidades deste estudo. Nesse sentido, foram selecionadas 25 assertivas com questões de múltipla escolha, configurando-se como um questionário constituído por questões fechadas e respostas pré-determinadas, baseada na Escala de Likert de 5 pontos.

Da mesma forma, a entrevista foi utilizada como técnica de interação que permitiu obter informações adicionais que acrescentaram novos elementos à análise proposta. Nesse aspecto, realizou-se uma entrevista semi estruturada com a gestora do órgão, buscando apurar a sua percepção do processo e permitir a inserção de pontos de vista distintos sobre o mesmo fenômeno.

A entrevista contou com 04 questões abertas, cujas respostas foram transcritas e seus excertos foram apresentados no texto de análise como contraponto às percepções dos colaboradores, bem como, para esclarecer questões institucionais, destacadas pelo planejamento estratégico da organização.

5.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os questionários foram aplicados entre os dias 20/08/2014 e 26/08/2014, contabilizando 05 dias úteis para a realização. Tal período foi escolhido em virtude

da escala de férias do cartório judicial, de forma a ter o maior número possível de servidores em efetivo exercício.

Os sujeitos foram abordados no local de trabalho e dentro do horário de expediente, de acordo com suas disponibilidades. Foram contatados todos os 14 servidores, a exceção do Juiz Titular da Vara que, este estudo analisa como gestor.

A partir dessa dinâmica, foram distribuídos 14 questionários no 1º Ofício Judicial e todos foram devolvidos dentro do prazo previsto, ao passo que a entrevista foi realizada com a Supervisora de Serviço do Cartório Judicial, no dia 24/08/2014, em virtude de agendamento prévio e sua possibilidade em responder aos questionamentos na data.

Posteriormente, os resultados obtidos foram organizados e tabulados sob a orientação de duas categorias de análise distintas, de forma a possibilitar a melhor compreensão do fenômeno em estudo.

Na primeira categoria foram analisadas as percepções que os servidores têm do clima organizacional em questão, envolvendo aspectos tais como: relacionamento interpessoal, salário e treinamento. Na segunda, foram analisadas as percepções dos servidores envolvendo o sentimento de pertencimento, que envolve o sentimento de orgulho em fazer parte do quadro de funcionários do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. A separação em duas grandes categorias, envolvendo subcategorias, possibilitou a identificação de importantes elementos que permitem a análise de fatores de satisfação no trabalho para os colaboradores do Tribunal.

A partir dessa dinâmica, considerou-se a abordagem quantitativa e qualitativa para esta análise, complementando as estratégias adotadas, já que conforme a conceituação de Minayo e Sanches (1993), ambas as abordagens são necessárias em estudos dessa natureza.

Do mesmo modo, os dados dos questionários foram tratados a partir da codificação, tabulação e análise estatística, resultando em gráficos para a melhor visualização e entendimento dos dados mais significativos.

No que se refere ao perfil dos 14 servidores entrevistados apurou-se que apenas 04 são do sexo masculino, revelando a maciça presença feminina, inclusive em funções de liderança.

Verificou-se ainda que, 42% do total dos servidores entrevistados, estão na faixa etária dos 31 aos 40 anos de idade, apontando para uma classificação etária

que pode ser considerada jovem. No entanto, em idade típica para a estabilidade profissional o que poderia indicar uma certa estagnação em posturas de desenvolvimento profissional, especialmente, na capacitação, perspectivas de progressão funcional e comportamentos inovadores e pró ativos. Entretanto, o fator escolaridade, apresenta resultados variados, quais sejam: ensino fundamental, médio, superior e especializações. Assim, destaca-se como dado mais relevante do perfil analisado o fato de que a maioria dos servidores (57,14%) investe em processo de capacitação formal continuada, fator que merece destacada atenção por parte desta análise.

No que se refere ao período de atuação dos servidores no Tribunal, os dados apontam duas classificações: 57,15% estão em início de carreira e os outros 42,85% já acumulam mais de 15 anos de efetivo exercício. Esses dados possibilitam verificar que as respostas apresentam nuances delimitadas pelas percepções acumuladas ao longo do tempo de convivência na organização, ou seja, são pessoas que acompanharam a trajetória de construção da cultura organizacional ora instituída. Já os servidores novos vivenciam traços recentes e incorporaram parte dos valores, costumes e crenças a partir do processo de socialização/ambientação.

5.3.1 Clima Organizacional

Para a avaliação do clima organizacional no Foro Distrital o questionário aplicado aos 14 respondentes, contemplou questões que buscaram identificar elementos como o sentimento de satisfação desses servidores e a intercorrência dessas percepções e sentimentos no desenvolvimento do seu trabalho. Assim, para facilitar a compreensão das dinâmicas que os envolve esta análise dos resultados será apresentada em dois momentos. No primeiro, traz os elementos do clima organizacional, em uma segunda fase, relata as intercorrências do clima no desempenho e satisfação do servidor, segundo suas próprias percepções.

As questões capazes de explanar mais claramente sobre os objetivos desta pesquisa foram organizadas em gráficos, possibilitando a visualização mais adequada para a compreensão do tema.

A primeira questão que abordou os elementos do clima se refere às relações de parceria e apoio mútuos, como ilustra o gráfico 1, logo abaixo:

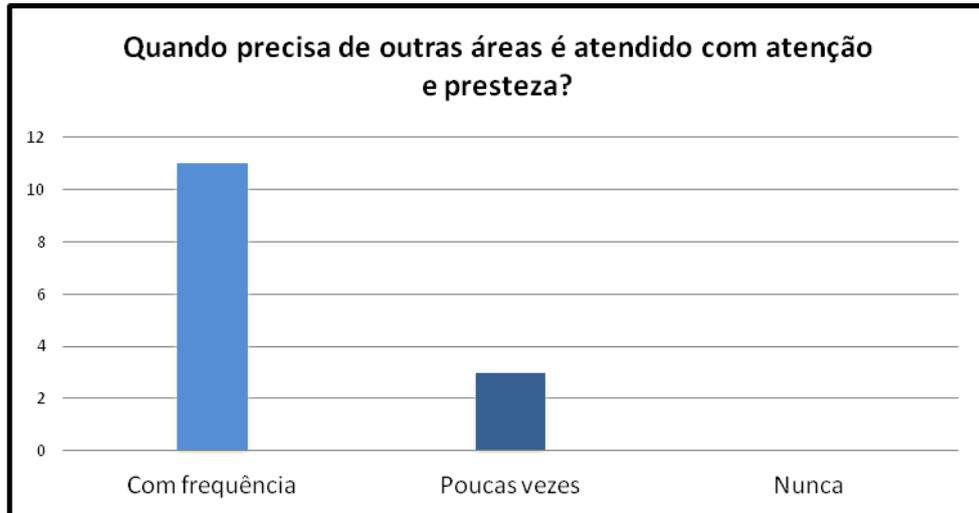


Gráfico 1: Relações de parcerias entre setores
Fonte: Instrumento de Coleta de Dados- Apêndice A (2014)

Nenhum dos participantes respondeu a pesquisa de maneira completamente negativa, as respostas ficaram divididas em 42,85% para a assertiva “poucas vezes” e 57,15% para a assertiva “com frequência”. Os dados apontam para o entendimento de que, normalmente, a interação entre os setores ocorre de maneira satisfatória, favorecendo o clima organizacional. Nesse sentido, considera-se também a existência de elementos de cooperação e de valores culturais voltados aos interesses e propósitos organizacionais.

Do mesmo modo, o gráfico 2 apresenta a seguir a avaliação dos entrevistados quanto ao relacionamento entre os pares:

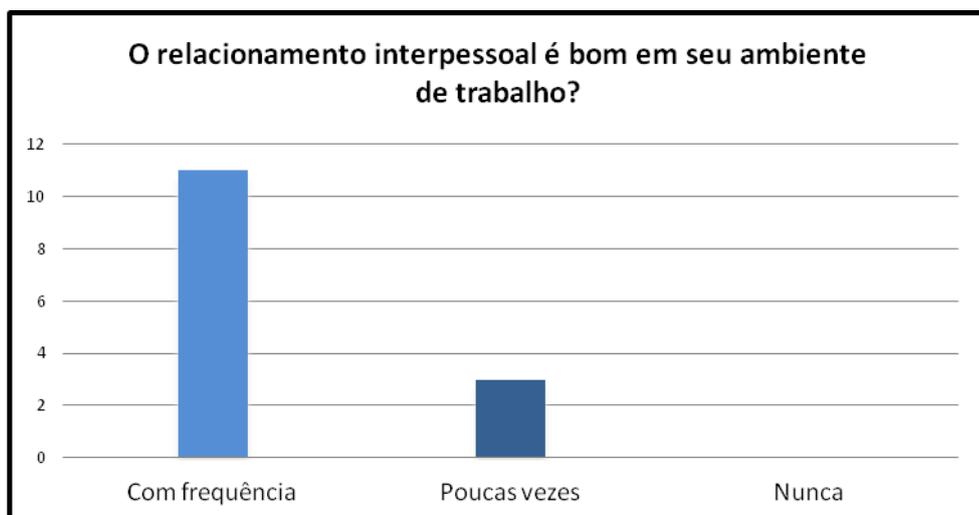


Gráfico 2: Relacionamento interpessoal
Fonte: Instrumento de Coleta de Dados- Apêndice A (2014)

Como se observa, a maioria (92,55%) dos servidores considerou que o relacionamento interpessoal é de qualidade e que isso constitui um ambiente de trabalho agradável. Esse índice demonstra de maneira contundente, que o relacionamento interpessoal se desenvolve de modo respeitoso, saudável e agradável na organização e pode propiciar importantes oportunidades de interação, criatividade e inovação, além de um ambiente de trabalho capaz de estimular a sensação de bem-estar e satisfação dos envolvidos. Como esclarece Rego (2001), a “satisfação no trabalho está relacionada ao tratamento de justiça e de respeito a que o trabalhador é submetido.” Assim, a satisfação no trabalho pode assumir aspectos positivos ou negativos conforme defendido por Locke:

Os elementos causais da satisfação no trabalho estão relacionados ao seu conteúdo, às possibilidades de promoção, ao reconhecimento, às condições e ambiente de trabalho, às relações com os colegas e subordinados, às características da supervisão e gerenciamento e às políticas e competências da empresa. (LOCKE, 1976/1984, apud CARLOTTO e CÂMARA, 2008, p. 204).

Segundo Kramer e Faria:

A integração entre os membros da organização favorece a formação de relações interpessoais, facilita a realização das tarefas, contribui para a identificação, o sentimento de pertença, a cooperação e a solidariedade, e tende a tornar o ambiente de trabalho um lugar agradável para o exercício de atividades profissionais. (KRAMER e FARIA, 2007, p. 98).

Neste contexto, clima organizacional adequado intensifica a possibilidade da percepção de satisfação, facilitando a interação, assim como a formação de vínculo do indivíduo com a carreira e com a organização em que atua, favorece a construção e o enraizamento da cultura organizacional.

Tal possibilidade é confirmada pelos índices da questão que trata do compartilhamento de conhecimentos, justamente a partir de momentos de interação e de práticas que os incentive, como revela o gráfico 3, a seguir:

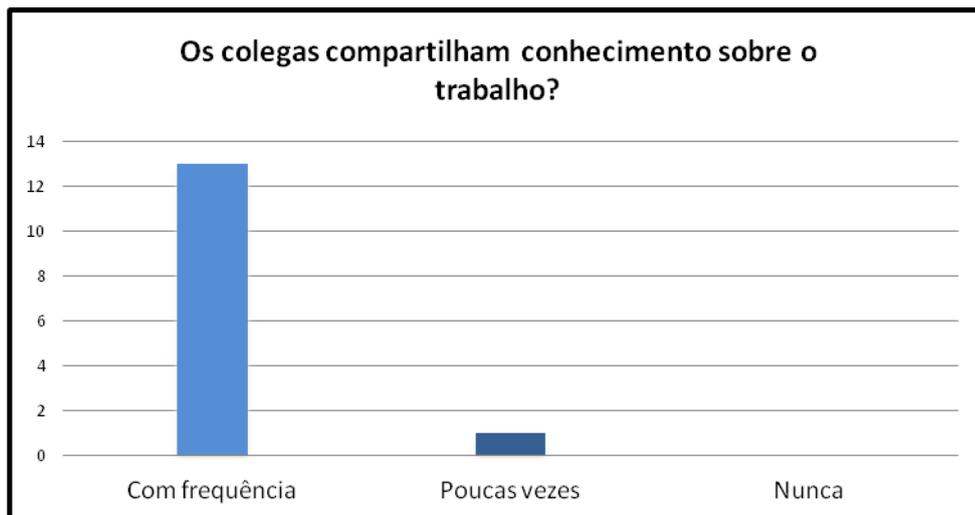


Gráfico 3: Compartilhamento de conhecimento
Fonte: Instrumento de Coleta de Dados- Apêndice A (2014)

Novamente, a maior parte dos servidores (92,55%) tem uma visão positiva a respeito da interação entre colegas para compartilhamento de conhecimentos na realização do trabalho.

De acordo com o entendimento de Kramer e Faria (2007, p. 90): “a cooperação torna mais ágil, mais eficiente e mais simples a realização das tarefas. Indica se há um sentimento de grupo na organização”. Essa cooperação ajuda a criar um ambiente ideal no trabalho, tendo em vista que a integração social na organização é um importante fator de análise na Teoria de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Outro ponto que favorece a transmissão de conhecimento e, por conseguinte, a realização dos trabalhos, é o investimento em capacitação de pessoal, conforme demonstrado no gráfico 4, abaixo:

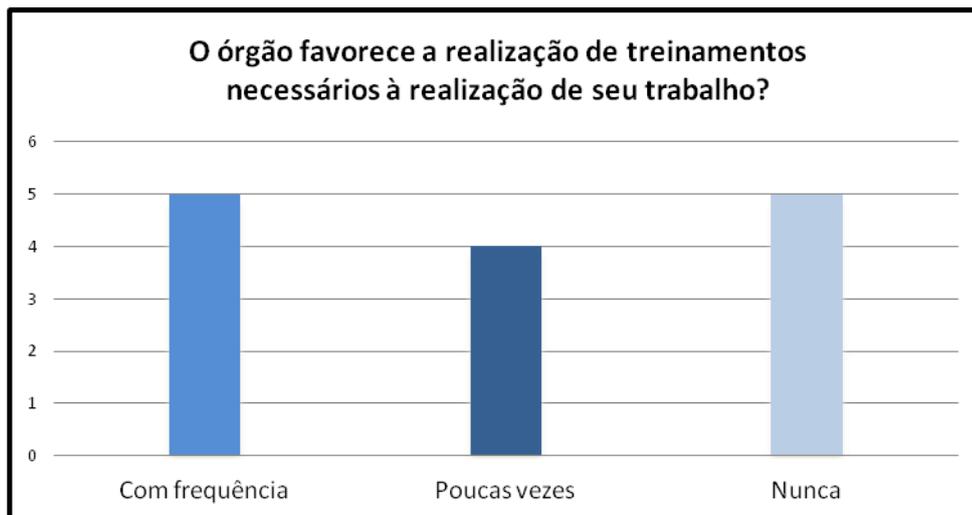


Gráfico 4: Realização de treinamentos
Fonte: Instrumento de Coleta de Dados- Apêndice A (2014)

Essa questão apresentou um resultado com respostas opostas entre os servidores, já que ocorreu um empate (35,72%) para as respostas “com frequência” e “nunca”. Este antagonismo demonstra que é possível que os servidores tenham visões diferentes para uma mesma situação. Presume-se que essa amplitude tenha sido gerada porque alguns servidores levaram em conta a possibilidade de realizar cursos através da E-Jus, escola para atualização de servidores, enquanto os novos servidores não receberam treinamento básico para iniciar suas funções, aprendendo por meio de colegas, durante o dia-a-dia, de maneira improvisada e superficial.

Segundo Chiavenato (2006, p. 402), “o treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente”.

Apesar da importância do investimento em capacitação, observa-se que o setor não tem uma definição real para a questão abordada, o que poderá gerar um desconforto no clima organizacional.

Continuando a análise do clima organizacional, o gráfico 5 buscou verificar o relacionamento entre os superiores hierárquicos e seus subordinados, fator de alta relevância:

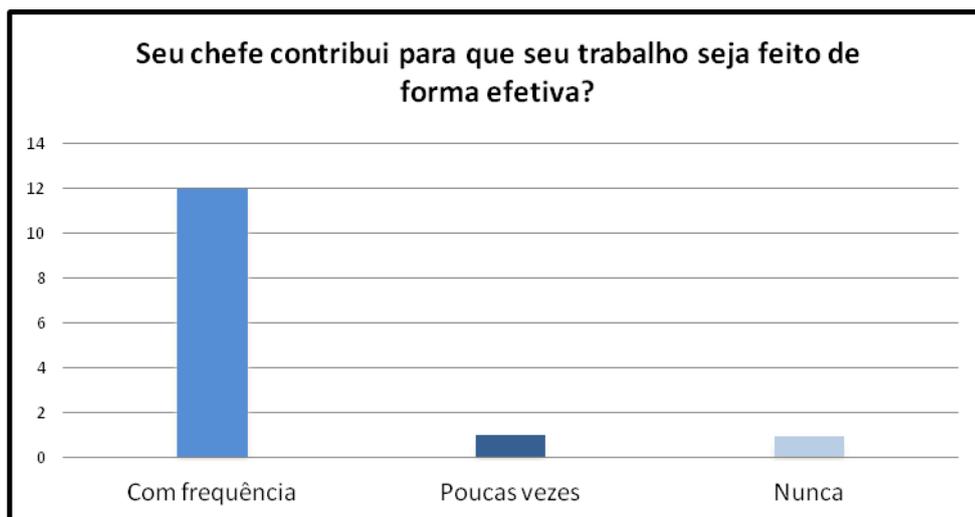


Gráfico 5: Relacionamento entre subordinados e superiores hierárquicos
Fonte: Instrumento de Coleta de Dados- Apêndice A (2014)

Nota-se que 85,71% dos servidores avaliaram positivamente a atuação do chefe, demonstrando que há colaboração para a efetiva realização do trabalho. Assim, torna-se inegável a importância do líder na construção de um clima organizacional satisfatório.

Com base nesses resultados, este estudo busca nos estudos de Gehringer (2003) o esclarecimento de que “o líder tem que ter em mente que é uma ponte, não um muro”. Esse autor ainda argumenta que o líder deve ser um facilitador, exercendo a delegação e apoiando o colaborador na tomada de decisão, através do respeito mútuo.

Ante ao exposto, explicita-se que é primordial, nesse tipo de organização, que o servidor tenha respaldo de seu superior hierárquico e que entre eles seja estabelecida uma relação de confiança e afinidade. Deste modo, infere-se que há constitucionalismo na organização de trabalho, ou seja, há tratamento justo e direito ao livre diálogo, correspondendo a uma importante variável do modelo proposto por Walton.

Igualmente importante é a análise da percepção dos servidores acerca das melhorias nas rotinas de trabalho, conforme o gráfico 6 demonstra:

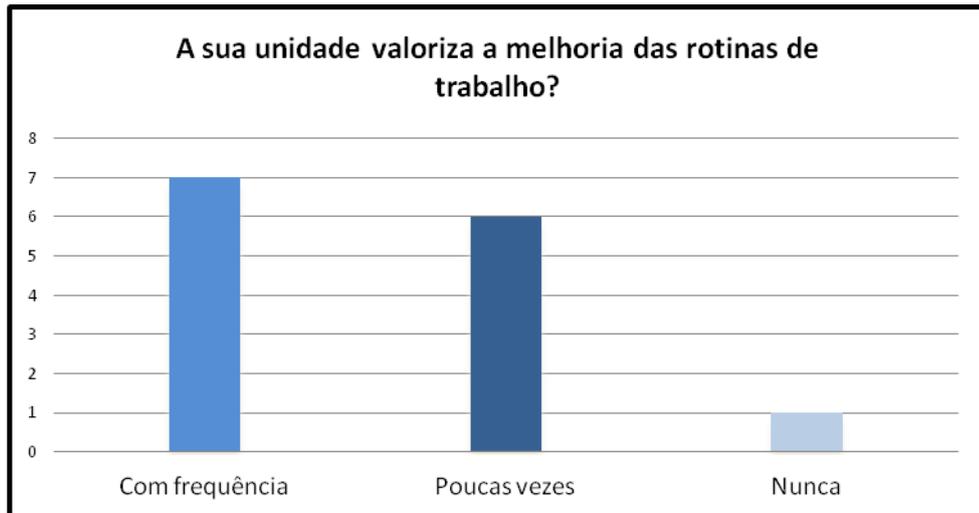


Gráfico 6: Melhoria nas rotinas de trabalho
Fonte: Instrumento de Coleta de Dados- Apêndice A (2014)

Nesta questão, 50% dos servidores avaliaram que “com frequência” a unidade valoriza as melhorias na rotina e outros 42,86% apontaram que “poucas vezes” essa prática é utilizada pelo órgão.

A melhoria na rotina de trabalho possibilita a eliminação de tarefas desnecessárias, tornando os procedimentos mais dinâmicos. Posto isso, as tarefas devem ser repensadas de modo que os servidores possam utilizar suas aptidões, expandindo seus conhecimentos. De um modo geral, percebe-se que a unidade valoriza as melhorias e busca adaptar a rotina de forma a tornar o trabalho mais eficiente e eficaz.

Outro fator que interfere na rotina de trabalho são os aspectos físicos do ambiente organizacional, assunto tratado no gráfico 7:



Gráfico 7: Ambiente físico
Fonte: Instrumento de Coleta de Dados- Apêndice A (2014)

Como se observa no gráfico 7, os dados apontam para um ambiente físico deficitário, tendo em vista que 78,58% dos servidores responderam que “poucas vezes” e “nunca” o ambiente é seguro e saudável. Apenas 21,42% avaliaram positivamente, escolhendo a alternativa “com frequência”. Um dos fatores mais expressivos em valores negativos dentre os elementos pesquisados.

Nesse sentido os fundamentos da QVT apresentam como fatores relevantes a higiene, saúde e segurança no trabalho, assim como Walton (1973, apud Moura, 2011) em sua proposta intitulada “condições de segurança e saúde no trabalho”, amplia a análise deste fator para elementos que contemplem o ambiente de trabalho como um espaço que atenda às necessidades físicas e psicológicas das pessoas envolvidas.

Sob este aspecto, o gráfico a seguir remete à ideia de que o ambiente não apresenta as características necessárias para a ergonomia e o bem estar dos colaboradores. Infere-se, neste quesito, que o setor apresenta um déficit na qualidade de vida no trabalho, que pode ser minimizado através de investimento em infraestrutura e segurança, melhorando assim, as condições físicas e reduzindo os riscos.

Prosseguindo na mesma linha de raciocínio, o gráfico 8 analisa o ambiente de trabalho em relação ao nível de estresse percebido pelos servidores:

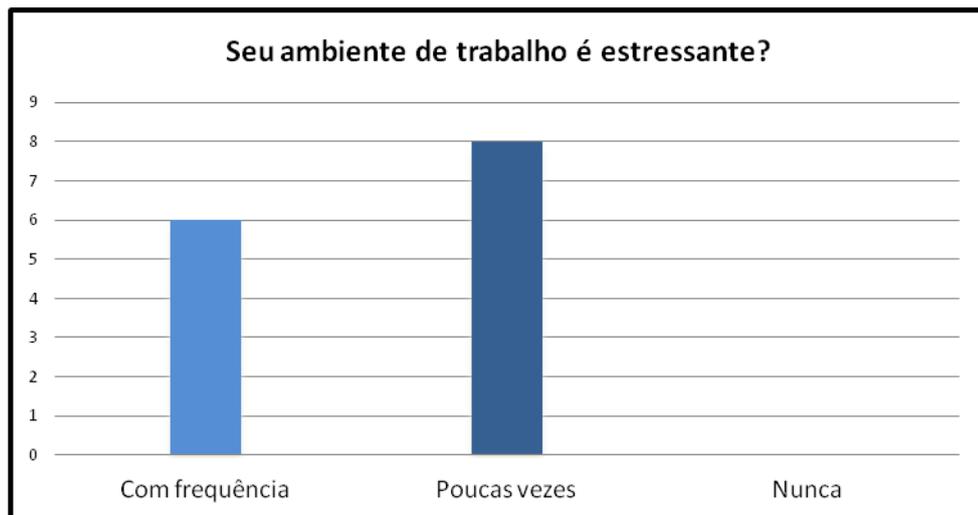


Gráfico 8: Estresse no ambiente de trabalho
Fonte: Instrumento de Coleta de Dados- Apêndice A (2014)

A maioria dos servidores (57,14%) respondeu que “poucas vezes” o seu ambiente de trabalho é estressante, enquanto 42,86% respondeu que “com frequência” essa situação ocorre.

A prestação de serviços jurisdicionais sofre uma constante pressão para uma ação mais célere e acessível para toda sociedade, bem como, para o alcance das metas propostas pelo CNJ. Neste contexto, os servidores do Poder Judiciário que são impactados por tais exigências e desgastados pela pressão em cumprir todas as determinações. Outro fator de cobrança que também favorece o aumento do nível de estresse são as funções comissionadas, afinal, para manter a vantagem financeira, o servidor se vê ainda mais pressionado a alcançar os objetivos traçados, envolvido em uma jornada de trabalho estressante e penosa.

É considerável o percentual de servidores que aponta que o ambiente de trabalho é, frequentemente, estressante e esse é um fator que deve ser avaliado e melhorado pela organização, afinal, o estresse prejudica a saúde física e mental refletindo sobre a produtividade e desempenho do servidor.

Desta forma, torna-se incontroverso que as metas devam ser buscadas e o serviço jurisdicional melhorado, porém, a organização deve manter uma visão humanizada, para que no futuro, os servidores não sejam penalizados com a própria saúde.

5.3.2 Categoria 2: Intercorrências do Clima Organizacional na Satisfação e Desempenho dos Servidores

Nesta segunda categoria foram ponderadas as questões voltadas à análise do desempenho profissional, além do sentimento de satisfação dos servidores no exercício de suas funções.

É importante conhecer qual a percepção do servidor acerca da influência do seu trabalho no desempenho do órgão, no atendimento às metas propostas pelo CNJ e na prestação jurisdicional, conforme analisado no gráfico 9, a seguir:

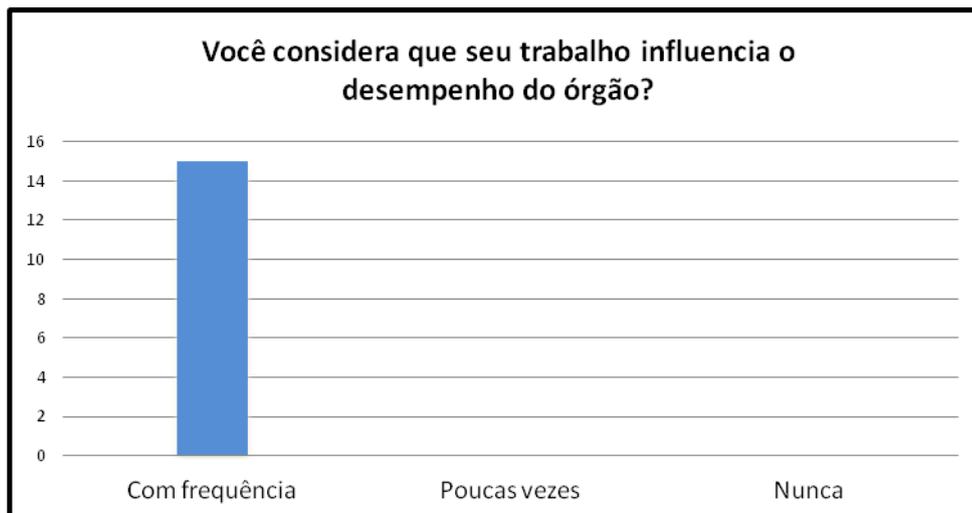


Gráfico 9: Influência do trabalho no desempenho do órgão
Fonte: Instrumento de Coleta de Dados- Apêndice A (2014)

Como se percebe no gráfico acima foram unânimes as respostas dos servidores neste questionamento, 100% dos entrevistados apontam que “com frequência” o seu trabalho influencia o desempenho do órgão, demonstrando que há uma forte percepção da importância do trabalho individual e de sua relevância no desempenho de toda organização.

Este aspecto é muito importante na análise de QVT, afinal, aponta para a proposta de Walton (1973, apud Moura, 2011) intitulada “relevância social da vida no trabalho” tendo como fundamentos a valorização do próprio trabalho e o aumento da autoestima. Nela, segundo Walton (1973, apud Moura, 2011), os papéis benéficos sociais e os efeitos prejudiciais sociais têm se tornado destaque para os colaboradores.

O reconhecimento e valorização do próprio trabalho são influenciados, de acordo com os autores Kramer e Faria (2007), por valores e pela percepção individual de elementos díspares como altos salários, posição de respeito ou pelo recebimento de elogios, ou ainda por agradecimentos e por serem tratados com respeito.

Walton (1973, apud Moura, 2011) também apresenta uma categoria intitulada “compensação adequada e justa” que se refere aos benefícios ou bônus referentes ao empenho na realização das tarefas e que excedem aos proventos habitualmente considerados, ou seja, salário, benefícios, incentivos formais ou informais, ações de reconhecimento efetivo como elogios públicos, folgas, promoções e outros fatores que sejam reconhecidos pelo servidor como

reconhecimento equitativo aos resultados apresentados, conforme ilustra o gráfico 10, que segue abaixo:

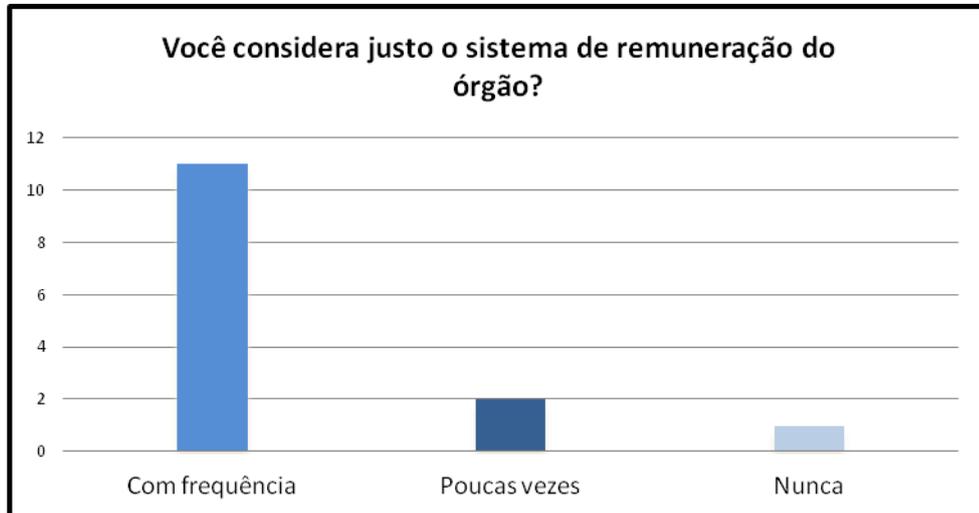


Gráfico 10: Sistema de remuneração
Fonte: Instrumento de Coleta de Dados- Apêndice A (2014)

Esse questionamento revela que 78,57% dos servidores avaliam que, “com frequência”, o sistema remuneratório é justo. O restante do percentual “poucas vezes” e “nunca”, que juntos totalizam 21,43%, podem estar refletindo a comparação habitual que ocorre com o âmbito do judiciário federal, no qual, os salários são mais elevados para o desempenho das mesmas.

De qualquer forma, como explanam os autores Kramer e Faria, a percepção quanto ao reconhecimento pode ser bastante explícita em algumas culturas:

Embora a remuneração possa ser rechaçada como forma de reconhecimento e/ou valorização, entende-se que o elemento dinheiro, pela importância que tem na sociedade capitalista, deve ser considerado como um meio, entre outros, de reconhecer e valorizar as pessoas no local de trabalho. (KRAMER E FARIA, 2007, p. 97).

Analisando sob o aspecto da teoria da Qualidade de Vida elaborada por Walton (1973, apud Moura, 2011), de acordo com a maioria das respostas, a compensação é justa e adequada, afinal, há uma relatividade entre salário e responsabilidade. Além disso, existem outros benefícios proporcionados aos servidores, tais como: faltas abonadas – 06 faltas por ano; licença-prêmio a cada 05

anos de efetivo exercício, quinquênio – aumento de 05% a cada 05 anos de efetivo exercício, entre outros.

Continuando a análise na mesma proposta de Walton (1973, apud Moura, 2011), o quesito das tarefas também deve ser compreendido, conforme apresentado no gráfico 11:

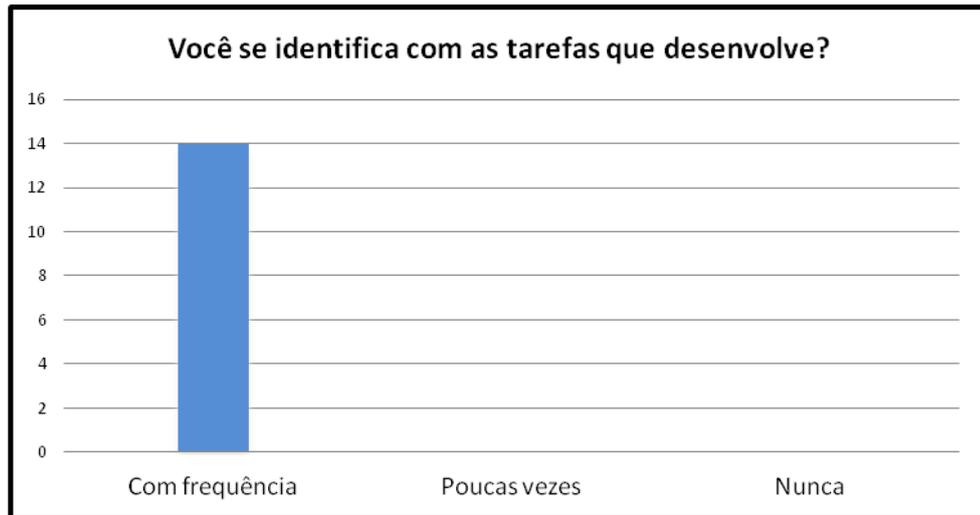


Gráfico 11: Importância das tarefas
Fonte: Instrumento de Coleta de Dados- Apêndice A (2014)

A totalidade dos servidores aponta que se identifica com as tarefas realizadas. Essa informação é de grande relevância na análise do clima organizacional, afinal, realizar tarefas interessantes é fator preponderante para manter servidores motivados na rotina do trabalho.

O significado das tarefas é um aspecto que deve ser considerado de acordo com as propostas de QVT, afinal, envolve uso de outros conhecimentos na execução da tarefa determinada, proporcionando o desenvolvimento das habilidades profissionais, além de desafiar aos servidores, de maneira que estejam sempre motivados na execução do trabalho.

Na mesma avaliação, os entrevistados foram questionados a respeito do plano de carreira e oportunidades de crescimentos oferecidos pelo Tribunal de Justiça. O resultado foi exposto no gráfico 12:

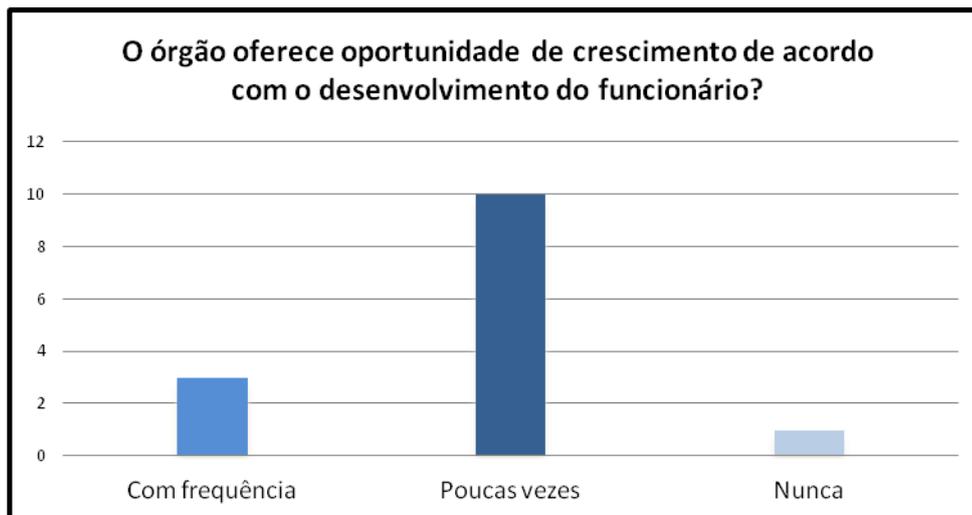


Gráfico 12: Oportunidade de crescimento e plano de carreira
Fonte: Instrumento de Coleta de Dados- Apêndice A (2014)

Essa questão revela que 71,43% dos servidores apontaram que “poucas vezes” o órgão oferece oportunidade de crescimento. Esta falta de valorização do trabalho e de plano de carreira efetivo deve ser reavaliada pelo órgão porque gera insatisfação nos servidores, que se sentem desmotivados e passam a cogitar a possibilidade de mudar de trabalho, voltando-se para os órgãos que reconheçam e valorizem os servidores. Prova disso, são os casos dos funcionários do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo que fazem do cargo de escrevente técnico um pontapé inicial em suas carreiras e depois vão em busca de melhores condições de trabalho nos Tribunais Federais.

Os índices apresentados também indicam um certo sentimento de injustiça, revelando a possível percepção de que não importa o esforço despendido e o trabalho prestado, já que o órgão não oferece a oportunidade de crescimento. Esse é um fator preocupante e que merece atenção, visto que o comprometimento dos servidores se enfraquece diante da falta de reconhecimento. As boas práticas precisam ser valorizadas, demonstrando aos servidores que o Tribunal reconhece os talentos presentes em seu quadro de funcionários. Muitas vezes, a estrutura funcional no serviço público é mais rígida, o que dificulta ações de reconhecimento efetivo, porém, ainda assim, é possível instituir a progressão funcional em níveis e classes, de acordo com o merecimento e a antiguidade dos servidores.

Sob o enfoque da proposta de Walton (1973, apud Moura, 2011) não há potencial para desenvolvimento das habilidades e capacidades dos servidores, além de pouca oportunidade de crescimento. Esse ponto merece uma atuação efetiva por

parte do Tribunal de Justiça, para sanar essa situação e melhorar o comprometimento dos servidores, afinal, segundo Kramer e Faria (2007), uma organização que valoriza oferece oportunidades para qualificar e valoriza o conhecimento, favorece o sentimento de identificação e de pertença.

Os fatores negativos relativos ao clima organizacional têm interferência no sentimento dos servidores acerca de sua motivação para o trabalho. Esta análise foi realizada no gráfico 13, elaborado abaixo:

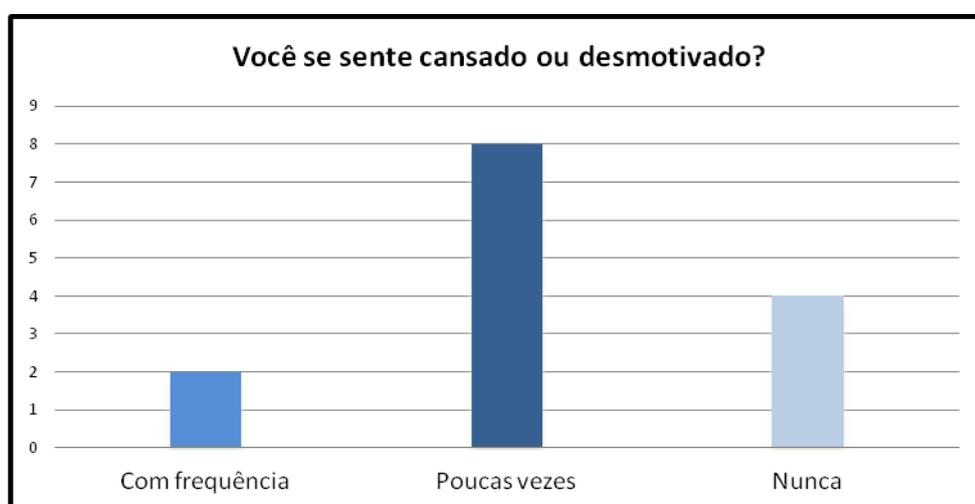


Gráfico 13: Cansaço e desmotivação
Fonte: Instrumento de Coleta de Dados- Apêndice A (2014)

De uma maneira geral os servidores do Poder Judiciário apresentam uma baixa escala de cansaço e desmotivação já que apenas 14,29% dos servidores responderam ao questionamento com a assertiva “com frequência”. A soma das assertivas “poucas vezes” e “nunca” perfazem o total de 85,71% das respostas obtidas.

Possivelmente, essa avaliação se pauta em uma jornada de trabalho que respeita a legislação trabalhista. Nela, os funcionários contam com três opções de horários de trabalho, além de ser oferecido um horário mais flexível aos estudantes. Além das férias anuais e da possibilidade de licença-prêmio, há também um período de recesso, instituído entre o período de 20/12 a 06/01, disponibilizado para todos os serventuários.

Esses índices permitem avaliar que a motivação não está amparada apenas em fatores financeiros, mas também em aspectos como o relacionamento

interpessoal e o sentimento de pertença. De acordo com essa análise é possível inferir que os servidores encontram-se motivados e satisfeitos com o clima organizacional. Aliás, essa assertiva pode ser confirmada através do gráfico 14, que teve como objetivo levantar o desejo dos servidores em mudarem de emprego:

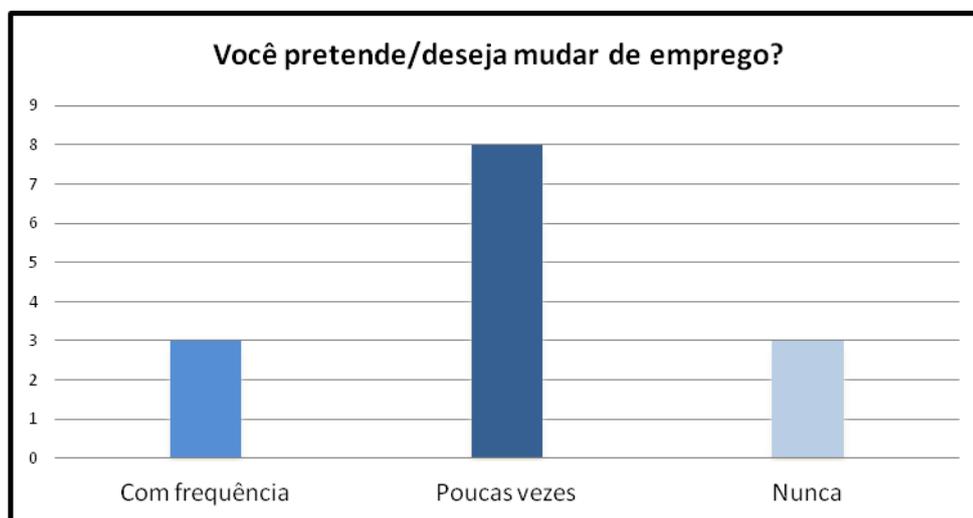


Gráfico 14: Mudança de emprego
Fonte: Instrumento de Coleta de Dados- Apêndice A (2014)

Nesta questão, somando os percentuais de servidores que responderam que “poucas vezes” ou “nunca” desejam mudar de emprego obtêm-se um total de 78,57%, revelando-se assim, um ambiente de trabalho agradável e com bom clima organizacional. Percebe-se ainda, aspectos de valorização social que se destacam nas relações interpessoais, demonstrados através do compartilhamento de conhecimento e do baixo nível de estresse percebido pelos servidores.

Nota-se que a vontade do servidor em permanecer no setor avaliado apresenta a dimensão definida por Rego (2003) como comprometimento futuro comum, ou seja, é o nível em que o colaborador se mostra satisfeito em fazer parte da organização e há o estabelecimento de um vínculo, além de um sentimento de pertencimento.

Essa avaliação positiva é corroborada pela apresentação do gráfico 15, que demonstra o sentimento de orgulho em fazer parte do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo:

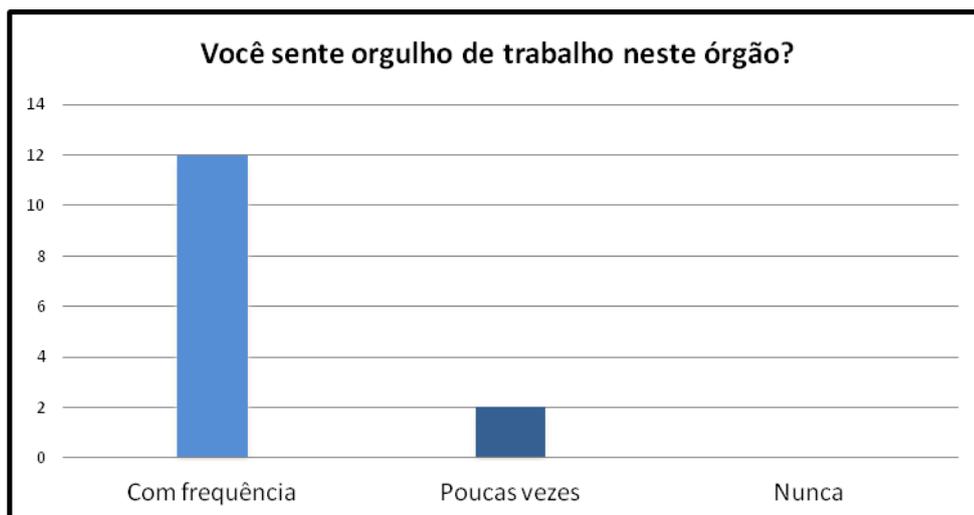


Gráfico 15: Orgulho em fazer parte do TJSP
Fonte: Instrumento de Coleta de Dados- Apêndice A (2014)

Essa questão tem grande relevância para análise do clima organizacional, afinal, sentir orgulho em fazer parte de determinada cultura demonstra uma clara avaliação positiva do órgão e um importante sentimento de pertencimento com relação aos valores da organização. Assim, 85,71% dos servidores responderam com a assertiva “com frequência” indicando uma boa avaliação do clima organizacional do Foro Distrital em questão, além dessa análise positiva, há o fato de que nenhum servidor utilizou a assertiva “nunca”, ratificando ainda mais essa análise.

Infer-se ainda que há um sentimento de admiração por parte dos servidores em relação ao órgão em questão. O alto grau de concordância aponta para essa percepção, além de se presumir que exista um sentimento de gratificação com o trabalho realizado, mantendo os servidores motivados, a partir de fatores como relacionamentos interpessoais e gosto pelo trabalho.

Os fatores analisados são interligados, afinal, reconhecer a importância das tarefas e do trabalho realizado, assim como perceber um clima organizacional satisfatório, no qual as relações se desenvolvem de maneira saudável, proporciona uma somatória de elementos que trazem satisfação aos servidores.

Para finalizar o questionário, foi levantada a percepção do servidor acerca de sua realização profissional, conforme revela o gráfico 16 a seguir:

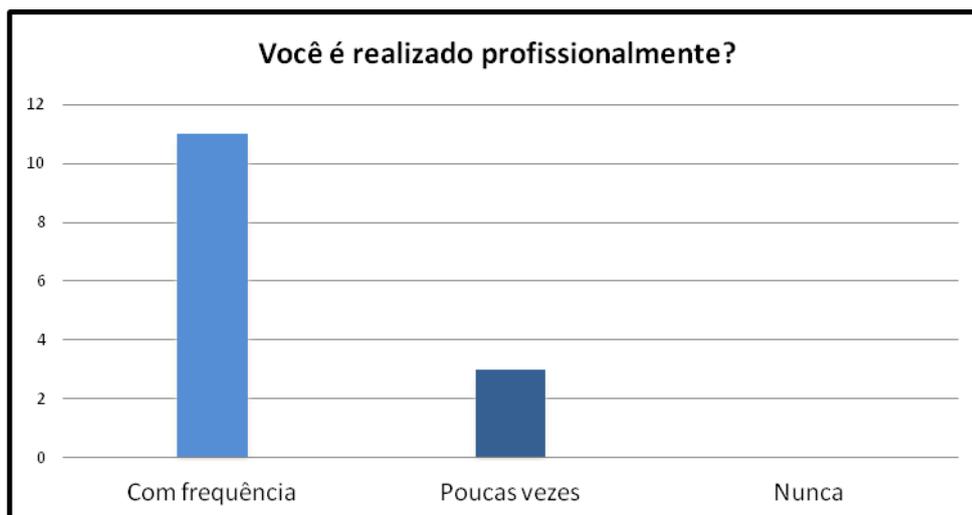


Gráfico 16: Realização profissional
Fonte: Instrumento de Coleta de Dados- Apêndice A (2014)

Com respeito à realização profissional, 78,57% dos servidores apontaram que “com frequência” são realizados profissionalmente, demonstrando que há uma satisfação profissional neste Foro. Nenhum dos servidores apontou não ser realizado nunca e apenas 21,43% da amostra respondeu com a assertiva “poucas vezes”. Assim, este é outro elemento que reafirma pontos fundamentais para a compreensão da dinâmica que envolve o grupo em estudo e os comportamentos que refletem no clima organizacional favorável que se apresenta.

Além disso, a análise traz importantes informações para esta pesquisa, afinal, funcionários realizados sentem-se mais motivados e desempenham melhor o seu trabalho, contribuindo para a melhoria na prestação dos serviços em qualquer organização.

Os dados levantados por meio do questionário demonstraram as principais facetas da cultura e do clima organizacional apontando para sua relevância no desempenho dos funcionários.

Buscando trazer elementos mais pontuais percebidos pelo cargo de chefia, que demonstrem como o clima organizacional pode influenciar no desempenho profissional, a entrevista com a gestora possibilitou analisar aspectos como: liderança, autonomia, cobrança e responsabilização. As diferentes percepções contribuem para enriquecer a análise do fenômeno. Perceber como os níveis hierárquicos podem sentir de maneira distinta o clima valida a importância dos estudos referentes a este diagnóstico organizacional.

5.3.3 Análise da entrevista realizada com a Gestora do 1º Ofício Judicial

A entrevista foi realizada com a gestora do 1º Ofício Judicial do Foro Distrital em análise. A entrevista está disponível, na íntegra, no Apêndice A.

Através das respostas da gestora foi possível verificar que, o grau de cobrança é significativo, com vistas ao alcance das metas e resultados, por outro lado, há a necessidade de se estabelecer práticas ou políticas que permitam desenvolver ações efetivas de reconhecimento do trabalho realizado.

Já na primeira questão se percebe certa dificuldade da gestora em estabelecer relações específicas que revelem ações voltadas ao reconhecimento do trabalho, como apresenta o excerto a seguir:

Embora tenha sido a primeira pergunta do questionário me dado, esta foi a última que respondi. Isto porque ainda não consegui concretamente medir a questão do reconhecimento, contudo não posso afirmar que em certa medida ele não exista. De um gestor de cartório se exige que ele consiga com maestria gerenciar talentos e contornar conflitos, transformando essas ações no bom funcionamento do seu ofício. Se ele tiver sucesso nessas ações, permanece no seu cargo; caso contrário, é substituído e dependendo dos acontecimentos é provável que sofra algumas responsabilidades funcionais, o que implica em dizer de fato, penalizações. O reconhecimento talvez esteja inerente ao fato de ainda se permanecer no cargo. Isto porque, excetuando este aspecto, é raro algum reconhecimento verbal sobre suas práticas. Na maioria das vezes, nos apontam o que está errado e muito pouco o que está certo.

De acordo com a resposta, há um reconhecimento implícito de seu trabalho, haja vista, a mesma permanecer no cargo, afinal, mantê-la na chefia pode indicar que o Tribunal está satisfeito com o trabalho realizado. A gestora também declarou que há uma diferença pecuniária para quem exerce cargos de chefia e, provavelmente, essa é a forma escolhida pelo Tribunal para demonstrar a importância e a responsabilidade do cargo.

O trabalho do gestor é de suma importância, afinal, não é fácil manter a equipe envolvida nas atividades, ainda mais quando as funções exercidas são tidas como infundáveis. Esse cenário é corroborado por uma frase amplamente utilizada pelos escreventes, relatando que o trabalho de um ofício judicial é como “secar gelo”. Diante deste panorama, existem muitas cobranças da sociedade aliadas às cobranças do órgão fiscalizador do Poder Judiciário e pouco reconhecimento ao

trabalho despendido diariamente pelos serventuários da Justiça, conforme se verifica neste trecho da entrevista: “(...) possuímos um órgão de fiscalização (hierarquicamente superior) que exige muitos resultados e metas”.

A segunda questão buscou apurar elementos sobre a atual estrutura hierárquica do órgão, tendo como elemento mais contundente da percepção da gestora, o incremento no número de servidores, com vistas ao expressivo volume de trabalho e a busca pelos resultados esperados pelos superiores hierárquicos, como esclarece o depoimento a seguir:

O órgão de fiscalização está muito distante das atividades práticas do cartório e oferece poucos recursos para a viabilização dos resultados esperados. Em vista disto, uma possível melhoria seria uma maior aproximação com a rotina cartorária e o oferecimento de recursos, principalmente recurso humano, para cumprimento de meta.

A necessidade apontada pela gestora é justificada pela incontroversa quantidade de processos que tramitam perante o Poder Judiciário do Estado de São Paulo, que não conta com quantitativo suficiente de servidores para atender a demanda processual dos cartórios judiciais, sobrecarregando os serventuários disponíveis e nutrindo ainda mais o estigma de morosa da Justiça brasileira.

É possível verificar que algumas percepções da gestora não são compartilhadas com os servidores, podendo ser citados, o fato de a mesma apontar que a carga de trabalho diária não é compatível com a capacidade física e perceber um ambiente de trabalho muito mais estressante do que os demais. Provavelmente, esse sentimento está associado às cobranças e à insegurança do cargo em comissão.

As outras duas questões preocuparam-se em verificar elementos que permitissem avaliar a autonomia para o exercício da liderança e o plano de carreira oferecido pelo órgão. As duas respostas foram avaliadas juntamente porque foram respondidas de maneira negativa:

Acredito que tenho uma autonomia relativa. Para escolha de organização interna e rotina de trabalho é possível tomar algumas decisões individualmente, ou na melhor das opções, compartilhada com o grupo de trabalho. Contudo, a maior parte das decisões deve passar pelo crivo do superior imediato. Outro ponto a acrescentar é que quando se trabalha com metas, resultados, e principalmente com a cobrança desses resultados, suas escolhas ficam muito limitadas e voltadas para resultados de curto prazo. Ações que trazem resultados mais efetivos em longo prazo, na maioria das vezes, são abandonadas pelas emergências diárias.

A gestora aponta que existe uma certa autonomia, porém, demonstra as fortes pressões por resultados e metas, que muitas vezes impossibilitam a ação planejada, voltada para um resultado mais consistente.

O próximo questionamento era acerca do plano de carreira oferecido pelo órgão:

Não, o plano de carreira não existe de fato. Há algum tempo o Tribunal vem colhendo dados sobre a formação acadêmica e vem exigindo avaliação semestral sobre o servidor, contudo, independente dos dados coletados, isso não foi convertido em nenhum benefício concreto para o funcionário. Acredito que o melhor incentivo para se exigir melhor qualificação e empenho dentro do funcionalismo público, que possui estruturas muito rígidas e cargos de chefia com baixa mobilidade, é a compensação por alguma vantagem financeira verdadeiramente expressiva.

A ausência de um plano de carreira realmente vantajoso também foi um fator crítico apontado pelos servidores, que demonstraram insatisfação quanto a este quesito. Nesse ponto, novamente percebe-se a cobrança de empenho do funcionário, que é avaliado semestralmente, porém, sem receber um incentivo real para manter-se atualizado e qualificado para sua função.

Tais elementos apontados pela gestora permitem identificar a existência de vários fatores negativos, tais como: excesso de cobrança, constante busca por melhores resultados, pouco investimento em capital humano e baixo índice de reconhecimento do trabalho realizado. Além disso, as contribuições da gestora apontam para um grau controlado de autonomia e pouco planejamento das ações, focando apenas em resultados de curto prazo; ausência de políticas concretas para valorização dos servidores, o que pode gerar insatisfação quando comparado com o Poder Judiciário Federal.

Assim, diante das emergências diárias do cartório judiciário, da insuficiente quantidade de servidores, da expressiva cobrança por resultados e da possível imputação de faltas funcionais, o ambiente de trabalho torna-se estressante, o que pode gerar insatisfação nos servidores e, por conseguinte, diminuir o desempenho profissional e a qualidade dos serviços prestados.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou analisar como os serventuários do Poder Judiciário avaliam as intercorrências do clima organizacional no seu desempenho profissional. Para tanto, num primeiro momento, dedicou-se a identificar os elementos mais significativos no clima organizacional do Foro Distrital, com destaque para as seguintes avaliações: influência do trabalho no desempenho do órgão; realização de capacitação; contribuição do chefe para o cumprimento das atividades cartorárias; e identificação com as tarefas desenvolvidas.

Do mesmo modo, ao verificar como os serventuários do Foro Distrital percebem o clima organizacional, identificou-se que, de maneira geral, há uma avaliação satisfatória, apontando para um clima organizacional saudável, no qual existem boas relações de parcerias, que contribuem para a satisfação dos servidores, que poucas vezes desejam mudar de trabalho.

Assim, o foco desta análise são os pontos mais contundentes da percepção dos servidores, que revelam entre os elementos identificados, boas relações interpessoais, compartilhamento de conhecimento, afinidade entre superiores e subordinados, sistema de remuneração adequado, baixo nível de estresse, realização profissional e orgulho em fazer parte do órgão em questão. Esses elementos podem ser apontados como os que mais interferem no desempenho profissional dos serventuários pesquisados.

Do mesmo modo, apurou-se ainda que a maior parte dos servidores entrevistados encontra-se motivada e realizada profissionalmente, apesar das críticas envolvendo a dinâmica do cotidiano que envolve as ações do Poder Judiciário.

No que se refere ao clima organizacional por meio da proposta de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Walton (1973, apud Moura, 2011), concluiu-se que em relação ao quesito “compensação justa e adequada” há uma avaliação positiva, demonstrando satisfação em relação a essa categoria.

Na categoria “condições de trabalho” ficou evidenciado que o ambiente físico não apresenta as condições necessárias para o desenvolvimento de um bom trabalho, apresentando-se como um ponto crítico na análise de QVT.

Em relação às categorias “oportunidade para uso e desenvolvimento das capacidades” e das “oportunidades de crescimento e segurança” conclui-se que o ambiente de trabalho não é propício para o desenvolvimento dos servidores, já que o órgão não dispõe de um bom plano de carreira e nem proporciona a remuneração efetiva para serventuários mais capacitados.

No quesito “integração social na organização” foi possível verificar que a maioria dos servidores apontou para um bom clima organizacional, demonstrando um relacionamento interpessoal saudável na organização.

Desta forma, este trabalho alcançou seu objetivo e verificou que não há uma desmotivação dos servidores, ao contrário, poucos pretendem mudar de trabalho, apontando para um sentimento de pertencimento ao grupo. O clima organizacional foi, em aspecto geral, bem avaliado pelos servidores, o que demonstra que os problemas vivenciados pelo órgão são decorrentes das demandas incontáveis propostas diariamente, bem como da insuficiência de recursos materiais e humanos.

Este levantamento apontou que, de uma maneira geral, os servidores do Poder Judiciário percebem o clima organizacional de maneira satisfatória e que os elementos mais significativos nesta análise e, por conseguinte, com maior influência no desempenho profissional, foram os sentimentos de pertencimento, satisfação e orgulho em fazer parte do Poder Judiciário Estadual.

Cabe ao Poder Judiciário reconhecer, não só financeiramente, mas também em forma de destaque, o trabalho desses servidores, afinal eles também são responsáveis por manterem a Justiça Paulista em funcionamento. O planejamento estratégico do órgão já verificou que há muito o quê se fazer, mas também apontou quais são os principais caminhos para alcançar tais resultados. A instituição de um plano de carreira que proporcione a valorização do servidor, o investimento em infraestrutura e em recursos humanos, bem como a realização de treinamentos, são práticas que têm influência preponderante no alcance destas metas e na manutenção de um clima organizacional saudável e harmonioso.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Marília C. **Revisão da Teoria da Separação dos Poderes do Estado**. Disponível em: <<http://www.flf.edu.br/revista-flf.edu/volume05/v5mono4.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1998. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_06/06/2013/index.shtm>. Acesso em: 28 jun. de 2014.

_____. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995.

_____. Emenda Constitucional nº 19. Brasília, 04 jun. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso: em 09 ago. 2014.

BERGAMINI, Cecilia; CODA, Roberto. **Motivação e Liderança nas Organizações**. L.E.D. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **A Dificil Administração das Motivações**. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol38-num1-1998/dificil-administracao-motivacoes>>. Acesso em: 06 jun. 2014.

BERGUE, Sandro T. **Cultura e Mudança Organizacional**. Departamento de Ciências da Administração: UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

BOMFIM, Betty A. A. **Clima organizacional e gespública: um estudo em um órgão público da cidade de Manaus**. 2008. 132 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.

CARLOTTO, M.S. CÂMARA, S.G. **Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23)**. PsicoUSF. 203/210, 2008.

CODA, Roberto. **Pesquisa em clima organizacional e gestão estratégica em recursos**. In BERGAMINI, C. W. e CODA, R. (organizadores). *Psicodinâmica da vida. Motivação e Liderança*. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9ª triagem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Administração Geral e Pública. Série Provas e Concursos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Os novos paradigmas. Como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Z. **Direito Administrativo**. 14ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

_____. _____. 25ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

FONSECA, João J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREITAS, André L. P. & Souza, Renata G. B. (2009) **Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas**. *Sistemas & Gestão*, 4 (2),136-154.

FREITAS, Maria E. de. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica** – coordenador assistente André O. Mascarenhas. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

_____. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, Mcgraw-Hill, p. 9, 47-48, 1991.

GEHRINGER, Max. **O clima anda pesado?** Comunidade Virtual de Profissionais de Recursos Humanos. Disponível em: www.rh.com.br. Entrevista concedida a Patricia Bispo. Acesso em 11 set. 2014.

GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, Arilda S. **Introdução à Pesquisa qualitativa e suas Possibilidades**. Rev. adm. empres. [online]. 1995, vol.35, n.2, pp. 57-63.

HERING, Simone de Q. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. 1996. 157 p. Tese (Dissertação de Mestrado de Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

HOLANDA, Sérgio B. de. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1975.

KRAMER, G.G. FARIA, J.H. **Vínculos organizacionais**. Rev. Adm. Pública. 2007, 41(1): 83-104.

LENZA, Pedro. **Direito constitucional esquematizado**. 11 ed. São Paulo: Método, 2007.

LOCKE, E. A. (1976). **The nature and causes of job satisfaction**. Em . M. D. Dunnette (Org.). Handbook of industrial and organizational psychology. (pp 123-145). Chicago: Rand-McNally.

_____. (1984). **Job satisfaction**. Em M. Gruneberg & T. Wall (Orgs). Social psychology and organization behaviour (pp 93/117). Nova Iorque: John Wiley and Sons.

LUZ, Ricardo S. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MEIRELLES, Hely L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 27ª edição. Malheiros, 2002.

MELLO, Celso A. B. de. **Curso de Direito Administrativo**. 8 ed., São Paulo: Malheiros Editora, 1996.

MINAYO, Maria Cecília de S. **O desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de S. SANCHES, Odécio. **Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?** Cadernos de Saúde. Rio de Janeiro, v. 9, n. 3. pg. 239-262, 1993.

MONTESQUIEU. **Do Espírito das leis**. Tradução: Jean Melville. Editora Martin Claret: São Paulo, 2007.

MOURA, Leila L. F. de. **Qualidade de vida no Trabalho: uma aplicação prática do modelo de Walton no contexto de uma empresa em Picos- PI**. 2011, 59 p. Monografia (Graduação em Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí, Picos-PI. 2011.

PILARES, Valdir. **Recursos Humanos (des)considerações gerais**. Rio de Janeiro: Nobel, 1991.

Portal Brasil. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2009/11/conheca-os-orgaos-que-formam-o-poder-judiciario>>. Acesso em: 12 jul. 2014.

Portal Eletrônico do Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/index.php>>. Acesso em: 12 jul. 2014.

Portal Eletrônico do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://www.tjsp.jus.br/Institucional/ConhecaOTJ/Default.aspx>>. Acesso em: 12 jul. 2014.

REGO, A. **Percepções de Justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior**. Psic: Teor. e pesq. v. 17, n. 2, p. 119-131, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSA, Márcio F. E. **Direito Administrativo**. 5ª. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil, 1982.

_____. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SERESUELA, Nívea C. de H. **Princípios Constitucionais da Administração Pública**. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/3489/principios-constitucionais-da-administracao-publica>>. Acesso em: 29 jul. 2014.

SILVA, Narbal; ZANELLI, José C. **Cultura organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SOUZA, Edela L. P. de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

VILLARDI, Beatriz Q.; FERRAZ, Viviane N.; DUBEUX, Veranise J. C. **Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário**. Revista de Administração Pública, v. 45, mar./abr. 2011.

Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Manual de Procedimentos Técnicos. Disponível em: <http://www.tjsp.jus.br/Download/Corregedoria/pdf/manual_de_procedimentos.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2014.

Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Planejamento Estratégico Oficial do TJSP. Disponível em: <<http://tj.sp.gov.br/Download/PlanejamentoEstrategico/PlanejamentoEstrategicoTjspFinal.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2014.

WALTON, Richard E. Quality of working life: What is it? Sloan Management Review, v. 15, n. 1, 1973. **Qualidade de vida no Trabalho**. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

APÊNDICE A



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Especialização em Gestão Pública



O objetivo deste questionário é compreender qual a influência do clima e da cultura desta organização no desempenho profissional dos serventuários da Justiça. O mesmo será utilizado como ferramenta para a elaboração de Monografia de Conclusão de Curso de Gestão Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR da acadêmica **Gabriela Cristina Watanabe**. Para tanto não será necessária a sua identificação.

Peço a cooperação de todos para a devolução deste questionário e desde já agradeço imensamente sua colaboração!

1ª Parte - Identificando o servidor

Sexo:

- () Masculino
- () Feminino

Estado Civil:

- () Solteiro
- () Casado
- () Divorciado / Viúvo

Idade:

- () anos

Tempo de Atividade no Tribunal:

- De 01 ano a 05 anos
- De 06 anos a 10 anos
- De 11 anos a 15 anos
- Acima de 15 anos

Formação Acadêmica:

- Ensino Médio
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós-Graduação, Mestrado e/ou Doutorado – Incompleto
- Pós-Graduação, Mestrado e/ou Doutorado - Completo

2ª Parte – Avaliação da Satisfação do Servidor

Questões	Com frequência	Poucas Vezes	Nunca
Você considera que seu trabalho influencia o desempenho do órgão?			
Quando precisa de outras áreas é atendido com atenção e presteza?			
O relacionamento interpessoal é bom em seu ambiente de trabalho?			
Os colegas compartilham conhecimento sobre o trabalho?			
O órgão favorece a realização de treinamentos necessários à realização de seu trabalho?			
Em momentos de mudanças, as informações são transmitidas de modo a favorecer a continuidade administrativa?			
Seu chefe contribui para que seu trabalho seja feito de forma efetiva?			
A sua unidade valoriza a melhoria das rotinas de trabalho?			
Você recebe informações sobre a gestão estratégica do seu órgão?			
A unidade define suas ações e projetos com antecedência?			
Você considera justo o sistema de remuneração do órgão?			
O ambiente físico em que desenvolve suas atividades é seguro e saudável?			
Você se identifica com as tarefas que desenvolve?			
A carga de trabalho diária é compatível com sua capacidade física?			
Seu ambiente de trabalho é estressante?			
O órgão oferece oportunidade de crescimento de acordo com o desenvolvimento do funcionário?			
Você se sente cansado ou desmotivado?			
Você pretende / deseja mudar de emprego?			
Você sente orgulho de trabalhar neste órgão?			
Você é realizado profissionalmente?			

APÊNDICE B

Entrevista com o Gestor

- A)** Você considera que seu trabalho é reconhecido pelo Tribunal de Justiça? Justifique sua resposta.
- B)** Você está satisfeito com a estrutura hierárquica (superiores e subordinados) do seu órgão? Justifique, apontando possíveis melhorias, se o caso.
- C)** Você considera que tem autonomia para exercer sua liderança? Justifique, apontando possíveis melhorias, se o caso.
- D)** Você considera adequado o plano de carreira oferecido pelo órgão? Justifique, apontando possíveis melhorias, se o caso.