



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

CLIMA ORGANIZACIONAL e GESPÚBLICA:
um estudo em um órgão público da cidade de Manaus

Betty Anubia Azevedo Bomfim
(autora)

Professor Dr. Joseli Bastos da Costa
(orientador)

JOÃO PESSOA
2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

**CLIMA ORGANIZACIONAL e GESPÚBLICA:
um estudo em um órgão público da Cidade de Manaus**

Betty Anubia Azevedo Bomfim

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social. da Universidade Federal da Paraíba, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Psicologia Social

João Pessoa, agosto de 2008.

**CLIMA ORGANIZACIONAL e GESPÚBLICA:
um estudo em um órgão público da Cidade de Manaus**

AUTORA:

BETTY ANUBIA AZEVEDO BOMFIM

BANCA AVALIADORA:

Prof. Dr. Joselí Bastos da Costa
(Orientador)

Prof. Dr. Francisco José Batista de Albuquerque
(Membro)

Prof.^a Dr.^a Kátia Virginia Ayres
(Membro)

B695c Bomfim, Betty Anubia Azevedo.
Clima organizacional e gestão pública: um estudo
em um órgão
público da cidade de Manaus/ Betty Anubia Azevedo
Bomfim.–
João Pessoa, 2008.
119f.
Orientador: Joseli Bastos da Costa
Dissertação (Mestrado) – UFPb - CCHLA

1. Clima organizacional 2. Órgão Público. 3.
Poder Judiciário.

Responsável pela catalogação: Maria de Fátima dos Santos Alves-CRB -15/149

“Um homem se humilha
Se castram seu sonho
Seu sonho é sua vida
E a vida é trabalho
E sem o seu trabalho
Um homem não tem honra
E sem a sua honra
Se morre, se mata
Não dá pra ser feliz
Não dá pra ser feliz.”

*Trecho da música “Guerreiro
Menino” de Gonzaguinha.*

*Aos meus pais Bento Amazonas (in memoriam) e Terezinha,
aos meus filhos Guilherme e Henrique,
que além de filhos são meus amigos,
cúmplices e companheiros,
todo o meu amor.*

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos ao todos que tão prontamente aceitaram participar deste estudo.

A todos os professores pela paciência e conhecimentos transmitidos, especialmente aos Professores Francisco Albuquerque e Vitângelo que, por intermédio da parceria Universidade Federal da Paraíba – UFPB e Centro Universitário Nilton Lins – UNINILTONLINS, tornaram possível a realização de mais um Projeto de vida.

Agradecimentos especiais ao meu orientador, Professor Joseli Bastos da Costa, pela atenção, paciência e dedicação e ao amigo, Prof. Dr. Neliton Silva, docente da Universidade Federal do Amazonas - Ufam.

A todos os meus amigos, cujos nomes não ousa elencar para não arriscar-me a cometer sequer uma injustiça.

À minha família e, principalmente, a Deus por quem me sinto abençoada, com mais esta oportunidade.

RESUMO

A presente pesquisa trata do clima organizacional em um Órgão público do Poder Judiciário da cidade de Manaus. O interesse pelo tema proposto reside na percepção acerca da vertiginosa mudança no mundo das organizações, fenômeno que alcançou a esfera pública. Para uma adequada abordagem do tema é vital apresentação de alguns tópicos ligados ao tema, assim sendo, este trabalho é composto por dois capítulos. O primeiro capítulo contempla os conceitos e abordagens teóricas sobre clima organizacional, além da caracterização do local da pesquisa. O segundo capítulo trata dos métodos e técnicas utilizadas na pesquisa, assim como a descrição da população, instrumentos e procedimentos adotados para o que se propõe o presente estudo. O objetivo deste estudo foi Analisar o clima organizacional de um Órgão Público do Poder Judiciário em Manaus/Am, a partir da comparação entre a primeira e a segunda instância do referido Órgão. A hipótese principal que norteou a pesquisa foi a de que existe diferença entre o clima organizacional percebido pelo servidores da 1ª e 2ª instâncias no Órgão Público pesquisado. A partir deste trabalho, espera-se produzir conhecimento para a compreensão do funcionamento da organização no serviço público

Palavras-chave: clima organizacional, órgão público e poder judiciário

ABSTRACT

To present research treats of the organizational climate in a public Organ of the Judiciary Power of the city of Manaus. The interest for the proposed theme lives in the perception concerning the dizzy change in the world of the organizations, phenomenon that reached the public sphere. For an appropriate approach of the theme it is vital presentation of some linked topics to the theme, like this being, this work is composed by two chapters. The first chapter contemplates the concepts and theoretical approaches on organizational climate, besides the characterization of the place of the research. The second chapter treats of the methods and techniques used in the research, as well as the description of the population, instruments and procedures adopted for what intends the present study. The objective of this study was to analyze the organizational climate of a Public Organ of the Judiciary Power in Manaus / Am, starting from the comparison between the first and the second instance of the referred Organ. The main hypothesis that orientated the research was the one that difference exists among the organizational climate noticed by the servants of the 1st and 2nd instances in the researched Public organ. Starting from this work, he hopes to produce knowledge for the understanding of the operation of the organization in the public service.

Key words: organizational climate, Public Organ and Judiciary Power.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: BANCO DE TESES CAPES/MESTRADO/CLIMA ORGANIZACIONAL	17
Quadro 2: BANCO DE TESES CAPES/DOUTORADO/CLIMA ORGANIZACIONAL	17
Quadro 3 – JURISDIÇÃO	40
Quadro 4 – QUADRO FUNCIONAL	40
Quadro 5 – DISTRIBUIÇÃO DE SERVIDORES EM 1ª E 2ª INSTÂNCIAS	41
Quadro 6 – RECLAMATÓRIAS RECEBIDAS E SOLUCIONADAS.....	41

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: EVOLUÇÃO DA QUALIDADE NO MUNDO	44
Figura 2: ESTRUTURA DO PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO – GESPÚBLICA	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantidade de questionários distribuídos.....	58
Tabela 2: Distribuição do sexo em função do local de trabalho	59
Tabela 3: Distribuição do ano de posse dos participantes em função do local de trabalho	60
Tabela 4: Distribuição dos participantes em função do ingresso antes ou depois do ingresso e do local de trabalho.....	60
Tabela 5: Distribuição dos participantes em função do cargo ocupado e do local de trabalho	61
Tabela 6: Distribuição dos participantes em função da área de trabalho e do local de trabalho	62
Tabela 7: Distribuição dos participantes em função do exercício de cargo de chefia, direção ou assessoramento e do local de trabalho	62
Tabela 8: Distribuição dos participantes em função da escolaridade e do local de trabalho	63
Tabela 9: dimensões, fatores e itens do instrumento de clima organizacional ..	70
Tabela 10: Fatorial dos itens de Clima, pelo método dos eixos principais com rotação oblíqua – análise inicial com todos os itens, aceitando-se para a solução fatorial, todos os fatores com valores próprios acima de 1.....	74
Tabela 11: Fatorial dos itens de Clima, pelo método dos eixos principais com rotação oblíqua – análise com todos os itens, determinando-se previamente uma solução fatorial com cinco fatores	76
Tabela 12: Análise Fatorial dos itens de Clima, pelo método dos eixos principais com rotação oblíqua – análise final, retirando-se o item 1 e determinando-se previamente uma solução fatorial com cinco fatores	78
Tabela 13: Indicadores da bondade de ajuste da solução fatorial adotada, <i>Alphas</i> de Cronbach e médias e desvios-padrão dos fatores e da escala total	80
Tabela 14: Dimensões, fatores e itens do modelo de instrumento de Clima Organizacional proposto, e do modelo obtido a partir da estrutura	81

fatorial do instrumento	
Tabela 15: Escores Médios de Clima em função do ingresso antes ou depois da implantação do Gespublica	83
Tabela 16: Escores Médios de Clima em função da Área de Trabalho	85
Tabela 17: Escores Médios de Clima em função do Cargo	86
Tabela 18: Escores Médios de Clima em função do exercício de cargo de Chefia	87
Tabela 19: Escores Médios de Clima em função do Local de Trabalho	88

ÍNDICE

Epígrafe	<i>i</i>
Dedicatória	<i>ii</i>
Agradecimentos	<i>iii</i>
Resumo	<i>iv</i>
Abstract	<i>v</i>
Lista de Quadros	<i>vi</i>
Lista de Figuras	<i>vii</i>
Lista de Tabelas	<i>viii</i>
 INTRODUÇÃO	 02
1. CAPÍTULO TEÓRICO	04
1. 1 CLIMA ORGANIZACIONAL	05
1.1.1 Breve histórico sobre clima organizacional	05
1.1.2 Conceitos de Clima Organizacional	07
1.1.3 Relação entre Cultura e Clima Organizacional	12
1.1.4 Estudos sobre Clima Organizacional	15
1.1.5 Efeitos do Clima Organizacional	24
1.1.5 a) Desempenho	24
1.1.5 b) Motivação	27
1.2 JUSTIÇA DO TRABALHO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	31
1.2.1 Poder Judiciário	31
1.2.2 Justiça do Trabalho	32
1.2.3 Os Tribunais Regionais do Trabalho e as Varas do Trabalho	36
1.2.4 Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA	42
2. ESTUDO EMPÍRICO	49
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	50
2.2 OBJETIVOS	52
2.2.1 Objetivo Geral	53
2.2.2 Objetivos Específicos	53
2.3 HIPÓTESES	54
2.4 MÉTODO	57
2.4.1 Procedimentos para coleta de dados	57
2.4.2 Universo e Amostra.....	57
2.4.3 Instrumentos	64

2.4.4 Procedimentos	70
2.5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	72
2.5.1 Clima Organizacional e GESPUBLICA	82
2.5.2 Clima Organizacional e Área de Trabalho	84
2.5.3 Clima Organizacional e Cargo	86
2.5.4 Clima Organizacional e Exercício de Chefia, Direção ou Assessoramento	86
2.5.5 Clima Organizacional e Local de Trabalho	87
2.6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	89
3 REFERÊNCIAS	91
ANEXOS	99
Anexo I: Instrumento da pesquisa	101
Anexo II: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	108
Anexo III: Análise do poder discriminativo dos itens do Questionário de Clima Organizacional	110
Anexo IV: Coeficientes de Correlação r de Pearson entre os itens do Questionário de Clima Organizacional	113
Anexo V: Médias, Desvios-padrão e Correlações Item-total dos Itens do Questionário de Clima Organizacional	118

INTRODUÇÃO

A fim de atender às demandas de mercado as organizações se deparam, na atualidade, com a necessidade de modificar sua dinâmica, que em geral, deve ser caracterizada pela rapidez na mudança de métodos e técnicas de administração. Tais mudanças, alavancadas pelas exigências de clientes internos e externos, direcionam para a queda vertiginosa dos paradigmas conhecidos. Muitas vezes a resposta da organização a essas necessidades modernas determina a sua sobrevivência. Diante desse quadro percebe-se que se antes era necessário motivar os funcionários, hoje se faz indispensável buscar o seu comprometimento com as metas da organização. Esse fenômeno também faz com que as organizações despertem para a necessidade da promoção de ambientes positivos que proporcionem condições favoráveis de trabalho eficaz e estimulem o desenvolvimento pleno do indivíduo.

Porém, para que se possa adequar a organização às exigências atuais é preciso compreender melhor para intervir, e assim se faz necessário investigar e estudar, além da sua cultura, seu clima organizacional, considerando o contexto histórico e cultural em que a organização está inserida. O estudo do clima organizacional é uma área em franca expansão, incrementando a adequada compreensão desse construto, em decorrência da influência que exerce tanto sobre o comportamento como sobre o desempenho dos trabalhadores, podendo refletir-se na efetividade da organização.

Nessa vertiginosa mudança no mundo das organizações reside o interesse do presente estudo. Assim, para uma adequada abordagem do tema de pesquisa proposto, torna-se vital a apresentação de alguns aspectos relevantes ligados ao mesmo. Com a finalidade de melhor explicar o assunto o presente trabalho está dividido em dois macro-capítulos: Capítulo Teórico e Capítulo Empírico.

O Capítulo Teórico se encontra assim dividido: Breve histórico sobre clima organizacional; Conceitos de Clima Organizacional; Relação entre Cultura e Clima

Organizacional; Estudos sobre Clima Organizacional; Efeitos do Clima Organizacional, este subdividido em: Desempenho e Motivação.

Temos ainda neste mesmo capítulo a caracterização do campo da pesquisa a partir de uma descrição histórica acerca do Poder Judiciário, passando pelo Poder Judiciário atual e chegando até a atual organização do judiciário trabalhista, onde se encontra detalhes do *lócus* da pesquisa. Para encerrar este Capítulo temos uma breve explanação sobre o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, considerado uma das variáveis que influenciam no Clima da organização pesquisada.

O capítulo empírico apresenta o arcabouço teórico que se constitui importante subsídio para coleta, análise e apresentação dos resultados obtidos na pesquisa de campo. Este capítulo trata dos métodos e técnicas a serem utilizadas na pesquisa. Deste capítulo contam: O objetivo geral, seguido dos objetivos específicos, descrição da população, instrumentos e procedimentos adotados para o que se propõe o presente estudo.

A partir deste trabalho, espera-se produzir conhecimento para a compreensão do funcionamento da organização no serviço público e prestar importante auxílio para seu manejo e administração, pois, de acordo com Lafollete (1975): “É necessário conhecer o que faz com que as pessoas se comportem de certa maneira”.

1. CAPÍTULO TEÓRICO

1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1.1. Breve histórico sobre clima organizacional

A palavra “clima” tem suas raízes no termo em latim “*klima*” cujo significado expressava inclinação, tendência, atmosfera e foi incorporada à língua portuguesa a partir do termo francês “*climat*”, sendo acrescida ao seu significado a idéia de atmosfera moral (Houaiss, 2002).

Oliveira (1995) afirma que o uso do termo “clima” relacionado à interação entre o meio e as pessoas, remonta à década de 70 sendo, portanto, relativamente novo. Antes, nas décadas de 30 a 70, utilizavam-se os termos “atmosfera”, “ambiente” ou “meio ambiente” para denominar o que hoje se conhece por Clima Organizacional.

O autor indica como marco na história do conceito de Clima Organizacional, os estudos de Tolman, nos EUA em 1926, o qual utilizava o termo “mapa cognitivo” para descrever o ambiente a partir das percepções individuais. Seus estudos baseavam-se na concepção de que “o organismo utiliza objetos ambientais e desenvolve uma capacidade de prontidão meios-fim em relação àqueles e a seu papel no comportamento” (Marx e Hillix, 1997 p. 445).

Nos anos 30, Kurt Lewin relacionava o comportamento humano ao ambiente, defendendo o conceito de “atmosfera psicológica” como uma realidade empírica. Posteriormente, segundo Ashkanasy (apud MELLO, 2004), Lewin, Lippitt e White, em seus estudos ocorridos por volta de 1939, foram os responsáveis pelo uso do termo “clima organizacional” para descrever as atitudes, sentimentos e os processos sociais originários da interação dos componentes de um grupo. Oliveira (1995) também ressalta que nesta mesma década, a idéia de Clima Organizacional encontrava-se presente, mesmo que implicitamente, no clássico experimento de Hawthorne, realizado por Elton Mayo.

Schneider et al (1972) acrescentam que o assunto Clima Organizacional tem seus construtos derivados da teoria da Gestalt, movimento originário da Alemanha, posto que é “baseado nos padrões de percepção sobre experiências e comportamentos específicos das pessoas nas organizações” (p. 22).

Na seqüência cronológica indicada por Ashkanasy et al (2000 in BEDANI, 2003), os estudos acerca de clima organizacional foram interrompidos para serem tomados novamente após a II Guerra Mundial por Rensis Likert que, a partir dos estudos de Lewin e seus colaboradores, interessou-se em investigar não mais os climas criados experimentalmente, mas sim, o clima de uma organização a partir da visão da gerência.

Nas décadas de 50 e 60 a história dos estudos e conceitos de Clima Organizacional encontra-se em meio a dois movimentos que determinaram, também, os conceitos de gerência preocupados com a relação entre o indivíduo e a organização e com o ambiente de trabalho. Foram eles:

- os modelos de gerência e as teses sobre motivação dos empregados; e
- os estudos sobre o desenvolvimento organizacional, nos laboratórios de comportamentos, baseados nos conceitos de Kurt Lewin.

Oliveira (1995) afirma que os estudos sobre de clima organizacional alcançaram popularidade no meio acadêmico e científico a partir da publicação dos estudos de Halpin e Croft, em 1957, acerca do clima organizacional em escolas.

Bedani (2003), em seu histórico sobre clima organizacional, afirma que as pesquisas referentes ao tema tiveram início no Brasil duas décadas depois, salientando o pioneirismo de: Souza (1978), Haetinger (1979), Bona (1981), Richter (1982), Sbragia (1983), Xavier (1986) e Gutierrez (1987). Afirma o autor que:

... o interesse das empresas pelo tema parece ter sido alavancado em nosso país a partir da década de 90, quando o gerenciamento do clima organizacional foi incluído como um dos itens avaliados para concessão do Prêmio Nacional da Qualidade (s.n)

Os estudos atuais acerca do tema seguem, com rigor, as normas e técnicas de pesquisa dos métodos científicos sendo imprescindível a escuta da opinião do “cliente interno”, o que obriga as empresas a deslocarem sua atenção, até então concentrada apenas no cliente externo. Esse fenômeno se deve ao fato de que os dados coletados nas pesquisas de clima proporcionam também informações acerca das condições de trabalho, sendo, portanto, importantes para o planejamento e prática de estratégias que minimizem os conflitos entre as necessidades dos indivíduos e as da organização e, conseqüentemente, o alcance dos seus objetivos e metas. A partir da pesquisa de clima organizacional o administrador pode conhecer e entender melhor o comportamento dos indivíduos dentro das organizações. Souza (1978) é enfático quando afirma que:

Estudos de clima são particularmente úteis, porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Não basta “sentir” que o clima está mau, é preciso identificar onde, por que e como agir para melhorá-lo. (SOUZA, 1982 a, p.14).

1.1.2. Conceitos de Clima Organizacional

Para compreendermos melhor o conceito de Clima Organizacional é imprescindível que antes se compreenda o conceito de organização, além de considerar a importância de seu papel na sociedade. Na realidade, as organizações norteiam a existência e a convivência das pessoas em todas as circunstâncias, desde o nascimento, aprendizagem, alimentação, diversão e, em especial no nosso caso, o trabalho. Ainda que sejam fenômenos socialmente construídos e, portanto, de difícil visualização, as organizações possuem conceitos que enfatizam diferentes aspectos.

Para Draft, “a organização como um todo é vaga e abstrata e pode ser distribuída por diversas localizações”. as organizações podem ser definidas como: “(1) entidades sociais que (2) são dirigidas por metas, (3) são projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e (4) são interligadas ao ambiente externo” (DRAFT, 1999, p.7)

Stoner (1999, p. 4) enfatiza a questão dos objetivos, defendendo o conceito de que “organizações são duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos”. Na mesma linha de pensamento, Scott (apud HALL 1984, p. 22) diz que “as organizações são definidas como coletividades que foram estabelecidas para a consecução de objetivos relativamente específicos numa base mais ou menos contínua”. Também enfatizando o fator “objetivo”, estas definições nos dão a idéia de objetivo como sendo comum entre os membros.

Sob uma outra ótica, Weber, também citado por Hall, (1984) menciona a questão das relações sociais afirmando que ocorrem dentro de uma fronteira, dando ênfase à idéia de ordem. Para esse autor, os padrões de interação são determinados pela própria organização, sugerindo que as organizações têm uma hierarquia de autoridade e uma divisão de trabalho para efetuar suas funções.

Na opinião de Chanlat (1996), a organização contém, em seu bojo, a interação entre os aspectos individuais e organizacionais, podendo ser definida como um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços. É também o lugar em que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos.

Ao analisarmos as definições apresentadas, podemos entender que as organizações possuem características peculiares, bem como limites relativamente definidos e fixos, mas, todas são unânimes, mesmo que implicitamente, em reconhecer, além das influências internas e externas, a importância do fator humano no funcionamento das organizações. Esse fenômeno de valorização do ser humano e das especificidades das relações humanas, dentro da organização teve início na década de 50 e foi reforçado na década seguinte, impactando a administração contemporânea, pois revela a complexidade, flexibilidade e capacidade de adaptação como características imprescindíveis às organizações modernas. Chamado de “novo movimento das relações humanas”, esse fenômeno é defendido por Stoner como:

... uma abordagem integrativa à teoria da administração, combinando uma visão positiva da natureza humana com o estudo científico das organizações, visando prescrever como os administradores eficazes devem agir na maioria das circunstâncias (Stoner, 1999, p. 35).

A partir dessas idéias originou-se o interesse por pesquisa em clima organizacional e, conseqüentemente, a necessidade de defini-lo. Contudo, o conceito de clima organizacional é, na idéia de Oliveira (1995), “movediço, traiçoeiro” e também polêmico, pois, não há concordância entre os autores, muitos o tratam como sinônimo de cultura, outros discordam defendendo a idéia de que a cultura é um componente do clima. Ou seja, não existe consenso acerca da definição, bem como em relação aos fatores componentes e à identificação das variáveis organizacionais formadoras e mantenedoras do Clima organizacional.

Na sua definição de Clima Organizacional, Souza (1978, p.38), ressalta a característica abstrata, a exemplo do conceito de organização, afirmando que “o clima é mais perceptível do que suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles” e compreende Clima Organizacional como um fenômeno resultante da interação de diversos fatores culturais, organizacionais e individuais, ressaltando que cada um dos elementos componentes desses fatores tem um peso e influenciam direta, ou indiretamente, na motivação do trabalhador, na produtividade do trabalho e também na motivação e satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

De acordo com Luz (2007, p. 7), “o clima organizacional pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de “ambiente de trabalho”, é característico de cada organização e resultando da superposição mútua e em diversos graus dos fatores individuais, fatores estruturais formais, fatores sociais não-formais aspectos particulares da organização.

Para Luz (2007), os fatores individuais/subjetivos são refletidos no Clima Organizacional, que *“retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do*

indivíduo e, conseqüentemente da empresa”. Coda concorda com essa afirmação e ressalta a influência dos fatores organizacionais, também é enfático quando afirma:

... em administração, clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como as políticas de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. (1997, p. 3).

Cabe ainda, mencionar o conceito de Pilares (1991, p. 46) que 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”. Sob esse ponto de vista, a percepção das pessoas sobre o clima organizacional é de suma importância. Contudo, devemos considerar os fatores individuais que fazem com que o percebido não corresponda, necessariamente, à realidade. Sabemos que as percepções, interpretações e descrições da realidade são fortemente influenciadas por crenças, valores individuais, sentimentos, emoções, motivação, satisfação, experiências passadas, história de vida, enfim, quadros de referências. Se os aspectos individuais psicológicos influenciam a percepção, esses também são influenciados pelos aspectos organizacionais do grupo.

Ao considerarmos a característica mutável da percepção humana, também devemos estendê-la ao clima organizacional, citando Oliveira (1995) que compartilha da visão de Luz (1995, p. 6) no que tange a esse estado transitório, quando enfatiza que “clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”.

A influência da percepção individual sobre o Clima também é alvo da definição de Chiavenato (1979), quando afirma que “clima organizacional é o meio interno de uma organização e que através de sua experientiação pelos participantes influencia o comportamento dos mesmos, podendo ser favorável, desfavorável e neutro”. Essa classificação apresentada pelo autor diz respeito à capacidade do clima em proporcionar, ou não, a satisfação das necessidades pessoais dos indivíduos participantes da organização. Tal capacidade estaria relacionada à elevação ou redução do moral interno que, conseqüentemente, interfere na

motivação e no desempenho humano no trabalho. Também nessa perspectiva, Koys e DeCotiis (in MELLO, 2004) definem Clima Organizacional como:

... fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multidimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela.

A relação entre os interesses individuais e o Clima organizacional também é alvo dos conceitos de Payne e Mansfield (1973), que consideram o clima organizacional como o “elo conceitual” de ligação no sentido de expressar compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes da organização.

Amboni sintetiza, em sua definição, as questões individuais e organizacionais, afirmando que clima organizacional constitui:

... aspecto psicológico do ambiente organizacional constituído fundamentalmente por percepções acerca de propriedades do ambiente organizacional como por exemplo, estrutura e processos, que produz efeitos no desempenho e na satisfação no trabalho dos membros organizacionais (1986, p. 7).

Observamos, portanto, que a maioria dos autores relaciona clima organizacional com fatores internos, principalmente a motivação e a satisfação que, por sua vez, refletem no desempenho humano do trabalho. Logo, os estudos de Clima organizacional devem contemplar tais fatores, pois, na opinião de Xavier (1986), tendo em vista que o estudo de clima representa as percepções individuais sobre determinadas variáveis e/ou processos organizacionais, não há como separar a questão da motivação. Também nesta mesma linha de raciocínio, podemos nos respaldar em Litwin e Stringer (apud CHIAVENATO 1979, p. 530):

Podem ser criados em um curto espaço de tempo que suas características permanecem estáveis. Uma vez criados estes climas, apresentam significativos e dramáticos efeitos sobre a motivação e correspondentemente sobre o desempenho e satisfação no cargo.

Para efeito do presente estudo, baseou-se na definição de Amboni, complementada por Coda (1998, p. 6)) quando afirma que o referido fenômeno “diz

respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização”, pois, no nosso entender, representa uma síntese entre as aspirações individuais e as características organizacionais com resultado direto no desempenho e motivação do trabalhador.

1.1.3. Relação entre Cultura e Clima Organizacional

Vários autores, como Coda (1997), Souza (1978) e Schneider (1975) defendem a idéia de que não se pode falar em Clima Organizacional sem falarmos em Cultura Organizacional, dada a estreita relação existente entre esses dois conceitos. A afirmação de Oliveira (1995, p. 3) é bem explícita quanto a isso: “quem fala sobre clima interno parece sentir-se quase obrigado a também falar de cultura, como se os dois conceitos fossem ‘irmãos siameses’”.

Enquanto alguns autores conceituam clima e cultura como sinônimos, outros comungam da opinião de que clima e cultura são definições distintas. De qualquer forma, podemos perceber a impossibilidade de dissociação dos dois fenômenos em Schneider (1972, p. 448), quando afirma que “clima e cultura são tópicos complementares”.

Entre os autores que conceituam clima e cultura como sinônimos, podemos citar Toledo e Milioni (in MELLO, 2004), os quais defendem a idéia de que clima organizacional é “o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais existentes em uma organização. Clima organizacional é um conceito que se confunde com o de cultura da organização”.

Nesta mesma linha de pensamento, Bennis (in BEDANI, 2003), afirma que “clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam uma com as outras”, tais como: “sinceridade”, padrões de autoridade, relações sociais etc. Esta definição não é muito diferente da definição de

Toledo e Milioni (1986) pois superpõe as noções de clima e de valores, o que a relaciona com o que a maioria dos autores identifica como cultura.

Essa similaridade pode ser observada na definição de cultura formulada por Motta e Pereira (1980) quando enfatizam que a cultura organizacional é uma coleção de crenças, expectativas e valores partilhados pelos membros de uma organização e transmitidos de geração em geração. Esta coleção de crenças, expectativas e valores criam normas (regras de conduta) explícitas ou não, que definem comportamentos aceitáveis em todos os níveis hierárquicos.

Também Schein (1984) define cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. Ressaltamos, aqui, o caráter ativo dos indivíduos como agentes construtores das bases comportamentais na organização e não impostos por ela. Esta é, também, a compreensão de Souza (1978, p. 74) acerca de Cultura organizacional quando engloba os fatos materiais e abstratos como resultantes do convívio humano. Esta autora afirma que cultura é “o conjunto de fenômenos decorrentes da atuação dos homens na organização. É, portanto, um fenômeno grupal, resultante e característico de uma coletividade”.

Segundo essa autora, a cultura organizacional é composta por três elementos: preceitos, tecnologia e o caráter. Preceitos referem-se à autoridade e ao conjunto de regulamentos, procedimentos, valores, crenças, explícitos ou implícitos, que direcionam a vida organizacional; tecnologia refere-se ao conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive suas relações com o ambiente extra-organizacional, como por exemplo, equipamentos, divisão das tarefas, layout, estrutura de funções, organograma, maquinaria; e finalmente, caráter refere-se ao conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização, tais como entusiasmo, medo, alegria, apatia.

A mesma autora, após exaustiva revisão bibliográfica sobre clima e cultura organizacionais, concluiu pelo reconhecimento, entre os autores da área, acerca da importância do clima e/ou da cultura organizacional. Concluiu também que não há conceituação clara e unívoca sobre cultura e clima, ressaltando que os termos são usados como sinônimos. Além disso, que não há clareza na determinação dos fatores influentes na cultura e no clima, os quais são indicados de forma geral e vaga, contudo, que o estilo gerencial é o mais freqüentemente mencionado como determinante de ambos (SOUZA, 1978).

Ainda em se falando da relação entre Clima e Cultura Organizacional, Davis (apud SOUZA, 1978), estabelece a relação entre Clima organizacional e as aspirações e necessidades individuais. Para ele, cada novo empregado espera ter o apoio da empresa e atender seus desejos econômicos, sociais e emocionais. No que diz respeito a Clima organizacional, este terá sua primeira origem entre os valores, tradições que cada um dos envolvidos no processo trouxeram para dentro da organização. Através da percepção que tiver, este funcionário produzirá uma ou outra imagem do clima da organização em sua mente.

Este é o fenômeno da percepção individual explicado pela Psicologia Social, defendendo que cada indivíduo percebe, pensa, forma julgamentos e controla a si mesmo de acordo com o quadro de referência do grupo do qual participa. Como ele define objetos, outras pessoas, o mundo e a si próprio a partir da perspectiva que compartilha com outros, ele pode visualizar sua linha de ação proposta a partir desse ponto de vista generalizado, antecipar a reação dos outros, inibir impulsos indesejáveis e assim dirigir sua conduta". Sendo assim, o relacionamento interpessoal e o clima dos grupos podem trazer satisfações ou insatisfações pessoais ou grupais, repercutindo na organização em sua totalidade.

Desta forma, podemos concluir que o clima organizacional reflete as motivações, comportamentos e relações estabelecidas entre os agentes organizacionais, influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos na organização, no seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho. Como afirma Soares (2002), "O clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes. Apreende suas reações imediatas, suas satisfações e suas

insatisfações pessoais...”. Moscovici (1997) partilha das mesmas idéias afirmando que a maneira de lidar com as diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal no comportamento organizacional e na produtividade.

A fim de apontarmos as diferenças entre os conceitos de Clima e Cultura organizacionais, podemos iniciar pelo caráter momentâneo, instável e oscilante, não identificado nos conceitos de Cultura, mas, apontado explicitamente ou implicitamente por alguns autores quando da definição de clima. Além disso, para o presente estudo, entende-se o clima como resultante da percepção do servidor acerca do ambiente de trabalho, incluindo suas práticas e conflitos, fazendo-se a seguinte distinção entre os conceitos de clima e cultura organizacionais: Cultura organizacional compreende um conjunto de valores, crenças, pressupostos básicos, artefatos e criações que, compartilhados por um grupo, formam a identidade da empresa. Clima organizacional compreende um conjunto de percepções globais compartilhadas pelos indivíduos referentes às variáveis organizacionais (liderança, recompensa, conflitos...) que compõe o ambiente de trabalho.

1.1.4. Estudos sobre Clima Organizacional

Considerados pioneiros nos estudos sobre o tema, Forehand e Gilmer, (1964); Pelz e Andrews, (1966); Litwin e Stringer, (1966) relacionaram Clima Organizacional a diversos fatores. Os estudos de Forehand e Gilmer (1964) referem-se às variações ambientais e ao comportamento organizacional. Litwin e Stringer (1966) apontaram à relação entre os estilos de liderança e o Clima Organizacional e, ainda, o impacto do Clima sobre a motivação das pessoas, desempenho individual e satisfação no trabalho.

De acordo com Xavier (1986), o clima organizacional tem sido estudado sobre diversas óticas. Inúmeros estudos abordam o conceito e a natureza do Clima Organizacional. Outros o tratam, também, ora como variável independente (VI), ora como variável dependente (VD). A este respeito, Andrade e Amboni (1986, p.4)

defendem que “é considerado como variável independente quando é fator significativo para que ocorra um determinado resultado”.

Considerando Clima Organizacional como VI ou VD, todos os estudos estabelecem uma relação significativa entre clima organizacional e desempenho no trabalho ou, ainda, entre clima organizacional e satisfação no trabalho, como, por exemplo, os trabalhos de Kackza e Kirk (1968), Johannesson (1973), Schneider e Snyder (1975), Payne e Mansfield (1975), mencionados em Luz (2001)

Apesar da comprovada importância do assunto e da utilidade das pesquisas de Clima para as organizações, no Brasil ainda são relativamente poucos os trabalhos publicados nesta área. Souza (1981,p.89) afirma que:

... não existe o hábito da pesquisa entre nós e os próprios objetos de indagação não raro se mostram resistentes a responder aos questionários (...). O estudo de clima das organizações tem sido negligenciado entre nós. O assunto é, no entanto, da maior importância para o entendimento e manejo da dinâmica organizacional, quer em suas relações internas, quer externas, já que os clientes se deixam influenciar pelo clima percebido na organização.

Em nosso País, estudos pioneiros nesta área foram realizados por Saldanha e Souza, responsáveis por importantes contribuições. Os estudos de Saldanha (1974), tratando da “atmosfera organizacional” têm o objetivo de alertar para a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos dentro das organizações e do papel da psicologia organizacional nesse processo. O enfoque utilizado por Souza (1977), assim como Xavier(1986) e Gutierrez (1988), trata o clima organizacional como variável interveniente; a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho como variáveis dependentes e; a estrutura organizacional (escalão hierárquico), a natureza das tarefas desempenhadas (atividades fins e atividades meio), a natureza dos negócios da empresa, missão organizacional, foram tratadas como variáveis independentes. A autora, utilizando a escala de Kolb (1978), associou Clima organizacional aos três motivos sociais básicos: poder, realização e afiliação, preconizados por McClelland em 1955.

Na data de 08 de fevereiro de 2007, em pesquisa realizada no banco de teses e dissertações brasileiras do portal CAPES, tendo como critério “clima organizacional”, a partir de 2003, encontrou-se 45 (quarenta e cinco) arquivos que tratam do assunto, destes, 40 (quarenta) são dissertações de mestrado e 05 (cinco) são teses de doutorado, cujas áreas de conhecimento encontram-se relacionados nos quadros abaixo

Quadro 1 - BANCO DE TESES CAPES/MESTRADO/CLIMA ORGANIZACIONAL

QUANTIDADE	ÁREA DE CONHECIMENTO
01	Sociologia
01	Comunicação
01	Nutrição
01	Psicologia
02	Arquitetura
02	Ciências contábeis
02	Saúde
05	Educação
07	Engenharia
18	Administração

Quadro 2 - BANCO DE TESES CAPES/DOCTORADO/CLIMA ORGANIZACIONAL

QUANTIDADE	ÁREA DE CONHECIMENTO
01	Tecnologia
01	Comunicação
01	Psicologia
02	Saúde/Enfermagem

Em pesquisa realizada, no mesmo portal, na data de 30 de janeiro do mesmo ano, com o critério “organizational climate” foram encontrados 1.412 (mil, quatrocentos e doze) arquivos publicados a partir de 2003, entre artigos eletrônicos, publicações em revistas científicas e capítulos de livros com o clima organizacional como objeto de estudo, nas mais diversas áreas.

O número de trabalhos, entre dissertações, teses, artigos e capítulos de livros, comprova a importância do tema, posto que se aplica a diversas áreas do

conhecimento e demonstra, ao mesmo tempo, a característica dos estudos no Brasil e o valor do conceito, posto que “ele tem possibilitado pesquisadores a estudarem múltiplas dimensões de comportamento organizacional sob a guarda de um só conceito global”, conforme defendem Schneider e Hall (1972, p. 447).

Após uma extensiva pesquisa bibliográfica, Mello (2004), em sua dissertação de mestrado, menciona que além das pesquisas de Saldanha e de Souza, outros trabalhos de clima foram objeto de mestrado e/ou publicações, dentre eles: Haetinger (1979), Bona (1981), Richter (1982), Sbragia (1983), Amboni (1986), Santos (1983), Xavier (1986), Gutierrez (1988), Palácios (1995), Leitão (1996), Faria e Alencar (1998), Arruda (2000), Rego (2002), Gomes (2002).

Dessa literatura, percebe-se que o Clima Organizacional é estudado a partir de diversas dimensões e com a utilização de diversificados instrumentos. As dimensões mais comumente estudadas são apresentadas a seguir.

Hollman (1976), utilizando uma versão simplificada do questionário de características organizacionais de Likert, averiguou a relação entre clima organizacional e a eficiência da Administração por Objetivos (APO), selecionando seis dimensões:

- Liderança
- Comunicação
- Tomada de decisão
- Objetivos
- Interação-influência
- Controle

Schneider e Bartlett (1968, 1970 e 1972) desenvolveram um instrumento contendo aproximadamente 600 itens, para mensurarem o clima organizacional e verificação da relação entre clima organizacional e satisfação no trabalho em agências de seguro de vida: o ACQ. Os itens foram distribuídos em 30 grupos que abrangiam seis dimensões:

- Apoio gerencial
- Conflito interno

- Estrutura gerencial
- Interesses por novos empregados
- Independência do agente de seguros
- Satisfação geral

Pilares (1991) estabeleceu dez fatores, denominados de “Fatores de Pilares”, a serem pesquisados com o objetivo de encontrar subsídios que possibilitassem trabalhar a percepção dos funcionários de maneira prática. São eles:

- Quantidade de trabalho
- Relações intersetoriais
- Sistemas e canais de comunicação
- Remuneração e carreira
- Benefícios
- Relacionamento com a chefia
- Relacionamento Interpessoal
- Valorização profissional
- Motivação
- Satisfação com a empresa

Litwin e Stringer (1966) desenvolveram um Questionário de Clima Organizacional (OCQ) composto por 31 itens, utilizado para estudos simulados em laboratório. Os itens são distribuídos em seis dimensões:

- Estrutura e normas
- Padrões e responsabilidade
- Recompensa e punição
- Risco e envolvimento
- Cordialidade e apoio
- Cooperação e conflito

Gawin (1975) utilizou o OCQ modificado para avaliar até que ponto as percepções do clima poderiam ser explicadas pelas medidas das variáveis organizacionais e pessoais. As modificações resultaram em 106 itens distribuídos em seis dimensões um pouco diferentes do OCQ original:

- Clareza e eficiência da estrutura organizacional

- Obstáculos
- Recompensas
- Espírito de equipe
- Consideração e confiança gerencial
- Desafio e risco

Payne et al (1971) pesquisou a relação entre dimensões do clima, da estrutura e do contexto organizacionais e o efeito do nível hierárquico na percepção dos indivíduos utilizando o Business Organizational Climate Index (BOCI) que abrange sete dimensões:

- Orientação com relação às normas
- Eficiência administrativa
- Apresentação pessoal
- Distância psicológica do líder
- Grau de ocupação
- Aceitação à inovação
- Envolvimento dos gerentes com os problemas do empregado

Mais tarde, Payne e Mansfield (1973) utilizaram o BOCI com o mesmo objetivo, em outras organizações. Nesse caso, além das dimensões mencionadas anteriormente, foram consideradas outras 12. Quais sejam:

- Questionamento das autoridades
- Igualdade
- Participação
- Controle emocional
- Planejamento
- Discussão técnica e científica
- Lógica e clareza intelectual
- Desafio do trabalho
- Orientação para tarefas
- Altruísmo
- Sociabilidade
- Agressividade

Outro instrumento muito usado em pesquisas de clima organizacional, inclusive no Brasil, é o Questionário sobre Clima Organizacional (Escala de Kolb) desenvolvido por Kolb e colaboradores em 1971 com o objetivo de identificar e analisar o clima organizacional a partir de sete dimensões. O referido questionário baseia-se nos estudos de Litwin e Stringer (1968) e nos motivos sociais básicos de McClelland: poder, associação e afiliação.

- Conformismo
- Responsabilidade
- Padrões
- Recompensas
- Clareza organizacional
- Apoio e calor humano
- Liderança

A qualidade do Clima organizacional foi pesquisado por Sbragia (1983), em Instituições de Pesquisa (IP), utilizando 20 (vinte) dimensões como variáveis do clima organizacional:

- Estado de tensão
- Conformidade exigida
- Ênfase na participação
- Proximidade de supervisão
- Consideração Humana
- Adequação da estrutura
- Autonomia presente
- Recompensas proporcionais
- Prestígio obtido
- Cooperação existente
- Padrões enfatizados
- Atitude frente a conflitos
- Sentimento de identidade
- Tolerância existente
- Clareza percebida
- Justiça predominante
- Condições de progresso

- Apoio logístico proporcionado
- Forma de controle

Nas Variáveis Organizacionais de Luz (1995) é analisado o clima organizacional por intermédio de um modelo que utiliza a percepção de dezoito variáveis, assim distribuídas:

- O trabalho em si
- Integração interdepartamental (integração funcional)
- Salário
- Supervisão
- Comunicação
- Progresso profissional
- Relacionamento interpessoal
- Estabilidade no emprego
- Processo decisório
- Benefícios
- Condições físicas de trabalho
- Relacionamento Empresa x Sindicato x Empregados
- Disciplina
- Participação
- Pagamento
- Segurança
- Objetivos organizacionais
- Orientação para resultados

Fineman (1975) desenvolveu o Questionário sobre o Clima no Trabalho (JCQ) para avaliar a influência do clima organizacional na relação entre a motivação gerencial voltada para a realização e desempenho. O autor utilizou 25 afirmativas bipolares que traduzem as variáveis estudadas:

- Independência
- Crédito/resultados
- Iniciativa
- Habilidades
- Autonomia

- Planejamento das tarefas
- Competição
- Tomada de decisão
- Responsabilidade
- Realização
- Progresso / desempenho
- Padrões de desempenho
- Falhas / sucessos
- Aprovação / orientação sobre as tarefas
- Identidade
- Promoção
- Treinamento
- Apoio logístico
- Conflitos
- Ambição
- Reconhecimento
- Riscos
- Inovação
- Eficiência
- Dinâmica do local de trabalho

Analisando os vários instrumentos, podemos perceber que o número de dimensões estudadas é bastante variado, como também o é o número de itens incluídos em cada instrumento, não havendo uma unanimidade de opinião acerca das variáveis que mensuram o clima organizacional.

Mello (2004) afirma que várias dimensões fazem parte da maioria dos estudos, com nomenclaturas idênticas ou diferenciadas, entretanto, com o mesmo sentido. A autora destaca entre elas, a variável estrutura, com terminologias do tipo: clareza e eficiência da estrutura organizacional, estrutura e normas, adequação da estrutura. Também a variável apoio e calor humano com os termos: sociabilidade, cordialidade e apoio, aceitação pessoal, relacionamento interpessoal.

1.1.5 Efeitos do Clima Organizacional

Embora no decorrer das pesquisas bibliográficas tenha ficado evidente a ausência do consenso acerca dos componentes do clima organizacional, existe o consenso de que o clima organizacional influencia e é influenciado por inúmeros fatores no contexto de uma organização e na execução das tarefas desenvolvidas pelos trabalhadores. Com esta observação, não se pode deixar de enfatizar as idéias de Rummier e Brache, (1992) quando afirmam que em uma organização tudo está conectado, clientes, produtos e serviços, tecnologia, estrutura, sistemas de recompensas etc.

A partir das afirmações de Souza (1977) pode-se destacar os conceitos de desempenho e motivação como variáveis que serão abordadas neste trabalho, passíveis de sofrerem a influência do Clima Organizacional no Órgão Público estudado.

1.1.5 a) Desempenho

A palavra desempenho, derivada do verbo desempenhar, significa “cumprir aquilo a que se estava obrigado; exercer; executar; desempenhar uma função, um cargo” Ferreira (1975).

A fim de compreendermos a ligação entre desempenho e Clima organizacional podemos nos respaldar em Oliveira (1995), o qual, com base em análise das definições de Clima Organizacional, afirma que existe uma relação entre a qualidade do Clima e a obtenção dos objetivos organizacionais, eficácia e desempenho. Esta relação entre ambiente e desempenho no trabalho também ficou evidenciada nos estudos de Hawthorne. Em outras palavras, também Gibson e colaboradores (1996) comungam dessa idéia quando defendem que as variáveis organizacionais como natureza da tarefa, controle, liderança filiação grupal, influenciam o comportamento e o desempenho do indivíduo.

Este também é o entendimento de Lucena (1992, p.14), quando define desempenho como “a atuação do empregado face a um cargo que ocupa na

organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como face aos resultados que dele se espera”. Esta mesma autora afirma que:

... da mesma forma que a empresa precisa de recursos diversos para funcionar, dimensionados em sua infra-estrutura produtiva, existem certos requisitos ou condições para o desempenho humano. As dimensões dessa variável desdobram-se em quatro componentes básicos: qualificação profissional, cultura organizacional, estilo gerencial e ambiente externo. (1992, p. 21)

Bergamini (1983), citando Mimar, defende que o desempenho refere-se a aspectos observáveis, e o mais importante fato observável é o trabalho realizado. Salienta, também, que são diferentes nos mais variados fatores: inteligência, personalidade e constituição física, porém, as características da personalidade, e os aspectos comportamentais são notados na medida em que estão influenciando o desempenho, quando, então, se tornam observáveis. Segundo Bergamini (1983, p. 63):

... fundamentalmente, pode-se dizer que as pessoas apresentam diferenças individuais de desempenho no trabalho por dois motivos principais: primeiro – porque já nasceram diferentes uma das outras; são as chamadas variáveis inatas e segundo – porque passaram por experiências de vida diferentes; são as chamadas variáveis adquiridas. A personalidade de cada um será a resultante das variáveis inatas em interação com as experiências vividas.

A grosso modo, as definições podem levar à compreensão de que desempenho e comportamento sejam sinônimos. A esse respeito, vale ressaltar que Gilbert (1978), já alertando para esse equívoco, afirma que o desempenho deve ser visto como a integração de realizações esperadas (resultados produzidos pelo sistema ou pelos indivíduos que o compõem – finalidades do desempenho) e o comportamento a elas relacionados (meios de atingir essas finalidades).

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2002), definiu desempenho em termos de resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos.

Esses resultados seriam expressos e avaliados em termos de satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não.

Segundo Rummler e Brache, (em BEDANI, 2003), a compreensão correta sobre o desempenho necessita do registro de entradas, processos, saídas e clientes que constituem um negócio. Com esta visão, esses autores agruparam as variáveis de desempenho em três níveis: o nível da organização, o nível do processo e o nível do trabalhador/executor.

a) O nível da organização corresponde ao relacionamento da organização com o seu mercado, ou seja, suas principais funções incluindo as estratégias, os objetivos e as medidas em nível de organização, estrutura da organização e emprego de recursos.

b) O nível do processo relaciona-se ao fluxo do trabalho – como ele é feito, entradas, processamento e saídas. No caso do órgão público pesquisado neste estudo, as rotinas utilizadas na prestação jurisdicional. De acordo com Rummler e Brache (1995, p. 22):

uma organização é tão boa quanto seus processos. Para gerenciar as variáveis do desempenho no nível de processo, deve-se garantir que os processos sejam instalados para atender às necessidades do cliente, que aqueles processos funcionem efetiva e eficientemente e que os objetivos e medidas do processo respondam aos requisitos da organização e dos clientes.

c) O nível do trabalhador/executor representa os indivíduos que executam as rotinas, incluindo a contratação e a promoção, as responsabilidades e os padrões do cargo, o feedback, as recompensas e o treinamento.

É imprescindível ressaltar a interdependência dos três níveis de variáveis de desempenho, conforme salientam Rummler e Brache, (1992) ao mencionarem essa interdependência quando sintetizam o ambiente organizacional em termos de

“ecossistema”, numa menção clara ao poder de influência tanto interna quanto externa, sobre o desempenho do trabalhador.

Em se falando das influências externas à organização, também podemos incluir os elementos elencados por Bergamini (1983), quando menciona as vivências ou experiências adquiridas como fatores que agem sobre o indivíduo, podendo ser de ordem cultural, social e/ou ecológica. Esta também é a compreensão de Gibson et al (1986, p. 128) quando afirmam que:

muitas variáveis interessantes e importantes têm sido usadas para explicar a diferença de desempenho entre empregados. Por exemplo, variáveis como habilidade, instinto, recompensas intrínsecas e extrínsecas, níveis de aspiração e background pessoal explicam por que alguns empregados têm um bom desempenho enquanto outros têm desempenho pobre.

A partir dessas definições, podemos entender que o desempenho humano no trabalho não só está relacionado às aptidões, habilidades, vivências ou experiências, mas também à motivação para o trabalho – quanto mais motivado estiver o empregado, tanto melhor será o seu desempenho.

1.1.5 b) Motivação

O conceito de motivação e as maneiras de motivar as pessoas permanecem ainda como desafio para todas as organizações e seus corpos gerenciais, pois, embora não seja o único, a motivação é um determinante importante no desempenho humano no trabalho, outros fatores como esforço despendido, habilidades, vivências, capacidade e experiências também o influenciam.

Para Atkinson (1964) a análise da motivação deve concentrar-se sobre os fatores que estimulam e dirigem as atividades das pessoas. Jones (apud GIBSON et al 1986, p. 129) complementa que motivação deve “preocupar-se com a maneira pela qual o comportamento começa, recebe energia, mantém-se, é dirigido, para e com o tipo de reação subjetiva que ocorre no organismo, quando tudo isso

acontece”. Stoner (1999, p. 322) afirma que a motivação é a representação dos “fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”. Essa também é a tese de Campbell et al (1970, p. 340), os quais afirmam que “a motivação tem a ver com (1) a direção do comportamento; (2) a força da resposta (isto é, o esforço), uma vez escolhido o curso de ação por parte do empregado; e (3) a persistência do comportamento, ou a ação de determinada maneira”.

A motivação pode explicar a razão do comportamento organizacional, entendido como comportamento do homem no local de trabalho, conforme podemos apreender da afirmação de Bowditch e Buono (1992, p. 39) quando indica a existência de, basicamente, três áreas principais de interesse no processo de motivação:

- O que energiza o comportamento humano?
- O que dirige esse comportamento?
- Como certos comportamentos podem ser sustentados ou mantidos ao longo do tempo?”

Essas áreas de interesse encontram respaldo na definição de Chiavenato (1987, p. 44), quando afirma que motivo “é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”. Hersey e Blanchard (1986, p. 18) também definem motivação como determinante comportamental, resguardando as diferenças individuais:

... as pessoas diferem uma das outras não só pela capacidade que as mesmas possuem, mas também pela vontade de fazer as coisas, ou seja, pela motivação. Os motivos são as necessidades, desejos e impulsos vindos dos indivíduos e dirigidos aos seus objetivos. São os porquês do seu comportamento.

As diferenças individuais representam uma dificuldade para o estabelecimento de critérios ao buscarem pela motivação das pessoas de forma igual, sendo este um dos maiores desafios da organização quando se trata de

motivar seus trabalhadores e melhorar seu desempenho. Como podemos apreender das definições acima, a organização que pretende motivar seu quadro de trabalhadores deve conhecer não só os objetivos e metas pessoais, mas também os motivos, necessidades que impulsionam para o alcance das mesmas. De acordo com Beirith (1997, p. 22):

... as teorias da motivação se referem sempre às causas do comportamento humano no trabalho, isto é, às forças propulsoras que levam a um determinado desempenho. As teorias da motivação deixam clara a questão do resultado como uma dimensão básica do comportamento.

Existem diversas teorias que contribuem para a compreensão da motivação, porém basicamente elas podem ser classificadas em dois grupos: teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias de conteúdo preocupam-se com os fatores internos à pessoa, que ativam, dirigem, sustentam ou paralisam o comportamento. E as teorias de processo, que considera os fatores externos, descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado (GIBSON, 1986).

Para respaldar o presente estudo, escolhemos trabalhar com uma das teorias que enfocam os processos de pensamento através dos quais as pessoas decidem como agir. Mais especificamente optamos pela Teoria da Equidade em razão do nosso objetivo maior que é estabelecer uma comparação entre as duas instâncias do Órgão público pesquisado, pois, a referida teoria destaca a percepção pessoal sobre a razoabilidade ou justiça relativa numa situação laboral a partir da comparação do próprio desempenho e correspondentes benefícios com o desempenho e benefícios dos outros em situações análogas. Conforme explica Stoner (1999, p. 330), a teoria da equidade “baseia-se na tese de que um importante fator para a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho é a avaliação que o indivíduo faz sobre a equidade ou justiça da recompensa recebida”.

O conceito de equidade é freqüentemente interpretado como uma associação positiva entre o esforço de um empregado no trabalho e o pagamento que eles

recebem. É esperado que quem contribua mais, receba mais. Esta afirmação pode ser chamada de a norma de equidade.

A teoria da equidade defende a existência de possíveis conseqüências pessoais, no âmbito da motivação e desempenho dos empregados os quais, raramente, são observadores passivos dos eventos que acontecem ao seu redor no local de trabalho. A consideração importante é que cada pessoa avalia as suas contribuições e os resultados obtidos comparando-os com essas mesmas contribuições e resultados dos outros em posição semelhante.

Esta Teoria baseia-se na premissa de que, se os indivíduos perceberem uma relação entre os resultados obtidos e as suas contribuições, estarão motivados a agir. Ela reconhece que os indivíduos não se preocupam apenas com a quantidade absoluta de recompensas que recebem pelos seus esforços, mas também com a relação de suas recompensas em comparação com as dos outros, na qual algum tipo de disparidade nesta relação pode atrair a desmotivação.

1.2 JUSTIÇA DO TRABALHO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1.2.1 Poder Judiciário

Dentre os autores consultados, nenhum deles ofereceu-nos uma definição mais explícita ao referir-se às incumbências do Poder Judiciário quanto Albuquerque (1993). A autora afirma que embora as Constituições Brasileiras não sejam explícitas em relação à finalidade do Poder Judiciário, a ele caberia, de forma genérica “o exercício da jurisdição, ou seja, de aplicar o ordenamento jurídico às situações controvertidas suscitadas, numa perspectiva axiológica de realizar a justiça” (*op cit.* p. 41).

Pela leitura dessa definição pode-se inferir a importância desse Poder no plano político-jurídico. Já na primeira Constituição Brasileira, datada de 1824 o Poder Judiciário aparece como um Poder Público reconhecido pela “Constituição do Império” em seu art. 10, juntamente com o Poder Legislativo, o Poder Moderador e o Poder Executivo.

A primeira Constituição Federal do Período Republicano, datada de 1891, passa a determinar como órgãos da Soberania Nacional o Poder Legislativo, o Poder Executivo e o Poder Judiciário, este composto por um Supremo Tribunal Federal e “tantos Juízes e Tribunais Federais, distribuídos pelo País, quantos o Congresso criar” (art. 55 da CF de 1824), cuja competência não contemplava, explicitamente, as questões trabalhistas. Somente posteriormente, a partir do interesse no desenvolvimento de leis e regulamentações trabalhistas, a Justiça do Trabalho passou a compor o poder Judiciário como veremos a seguir.

1.2.2. Justiça do Trabalho

Martins Filho (2002), ao referir-se à história da Justiça do Trabalho, ressalta as “várias tentativas de se estruturar um aparelhamento estatal de solução dos conflitos trabalhistas” (p.181) e assinala que a Justiça do Trabalho surgiu como “corolário da independência” (p.191) do Direito do Trabalho.

A este respeito, também Sussekind (1966), assinala que datam da época do império os primeiros dispositivos e conteúdos trabalhistas, ainda que os mesmos não possam ser considerados como fonte da atual legislação. Martins Filho (2002) ressalta as leis de 13 de setembro do ano de 1830, 11 de outubro de 1837 e 15 de março de 1842 como as pioneiras a tratar de forma especial as demandas relativas à prestação de serviços.

De acordo com este autor, nas décadas de 80 e 90 do séc. XIX, o Governo Federal, por intermédio de Decretos, garante alguns direitos trabalhistas e determina algumas ações fiscais relativas às atividades laborais, tais como férias aos ferroviários da E. F. Central do Brasil, fiscalização dos estabelecimentos fabris onde trabalhavam menores de idade, determinação da jornada de trabalho e proibição do trabalho noturno para menores de 15 anos.

Sussekind (1966) situa como a semente do que viria a ser a legislação trabalhista os atos datados do início do período republicano, cujo teor limitava-se a contemplar o trabalho agrícola como “reflexo dos problemas vividos dentro das nossas fronteiras” (p. 44), destaca que somente no séc. XX “se acentuou o interesse dos legisladores pela sorte do operário” (p. 45), quando então iniciam a surgir as normas que viriam a reger os contratos trabalhistas regulamentando, por exemplo, a vigência do contrato de trabalho, salário, tempo e modo de pagamento, indenizações e acidentes de trabalhos, dentre outros.

Esta informação é complementada por Martins Filho, que ressalta a característica mais econômica do que jurídica do Decreto n. 979 de 06 de janeiro de 1903 que garantiu o direito, aos trabalhadores do campo, à organização em sindicatos para a defesa de seus interesses. Este mesmo autor assinala, ainda, em

1907 a tentativa frustrada de instituir os Conselhos Permanentes da Conciliação e Arbitragem cuja finalidade, estabelecida no seu art. 8º, seria “dirimir as divergências e contestações entre o capital e o trabalho”.

Cronologicamente, Martins Filho (2002) delinea a instituição da Justiça do Trabalho na seguinte ordem:

- 1911 – Criação do Patronato Agrícola com objetivo de assistir, juridicamente, o trabalhador agrícola.
- 1922 – Criação dos Tribunais Rurais com o objetivo de julgar as questões relativas aos contratos de locação de serviços agrícolas com colonos estrangeiros.
- 1923 – Criação do Conselho Nacional do Trabalho, como constitutivo do Ministério da Agricultura e com o objetivo de funcionar como instância recursal em matérias previdenciárias e órgão autorizador das demissões dos empregados do serviço público.
- 1930 – Criação do Ministério do Trabalho, desvinculado do Ministério da Agricultura.
- 1932 – Criação das Comissões Mistas de Conciliação, para os conflitos coletivos e das Juntas de Conciliação e Julgamento para os conflitos individuais.
- 1934 – A Constituição Federal institui a Justiça do Trabalho com a finalidade de dirimir as questões entre empregadores e empregados, ligadas ao Poder Executivo.
- 1939 – Definiu a estrutura da Justiça do Trabalho como sendo composta:
 - a) pelas Juntas de Conciliação e Julgamento com a finalidade de conciliar e julgar os conflitos individuais e as reclamações relativas à estabilidade, com liberdade para executar suas próprias decisões (primeira instância);
 - b) Conselhos Regionais do Trabalho como órgão recursal às decisões das Juntas de Conciliação e Julgamento, além de julgar os dissídios coletivos de âmbito regional (segunda instância);

- c) Conselho Nacional do Trabalho, como órgão recursal às decisões dos Conselhos Regionais do Trabalho e responsáveis pela conciliação e julgamento dos dissídios em âmbito nacional.

Albuquerque (1993) complementa esse percurso histórico assinalando a Revisão Constitucional de 1926, que deu competência ao Congresso Nacional para legislar sobre o trabalho.

A partir da Constituição Federal de 1946, fica convertido o Conselho Nacional do Trabalho em Tribunal Superior do Trabalho e os Conselhos Regionais do Trabalho em Tribunais Regionais do Trabalho. Em seu art. 94, fica determinada a composição do Poder Judiciário, incluindo os Juízes e Tribunais do Trabalho, e no art. 122 ficam estabelecidos os órgãos da Justiça do Trabalho como sendo:

- Tribunal Superior do Trabalho
- Tribunais Regionais do Trabalho
- Juntas ou juízes de Conciliação e Julgamento

Pela Emenda Constitucional n. 24, de dezembro de 1999 ficaram alterados os dispositivos da CF no que concerne à representação classista como parte da Justiça do Trabalho e determina como órgãos da Justiça do Trabalho: Como fica consignado em seu Art. 111, são órgãos da Justiça do Trabalho:

- O Tribunal Superior do Trabalho;
- Os Tribunais Regionais do Trabalho;
- Os Juízes do Trabalho

Complementa, ainda a referida Emenda, no Art. 116: “Nas Varas do Trabalho, a jurisdição será exercida por um juiz singular”, ficando então extintos os cargos de Juiz Classista e passando as então Juntas de Conciliação e Julgamento a chamarem-se Varas do Trabalho.

Com relação à competência, a Constituição Federal de 1946, em seu art. 123, determinava como competência da Justiça do Trabalho “... conciliar e julgar os

dissídios individuais e coletivos entre empregados e empregadores, e, as demais controvérsias oriundas de relações do trabalho regidas por legislação especial.” (CF de 1946).

A última reforma à Constituição Federal resultou em seu art., 114 na determinação da ampliação da competência da Justiça do Trabalho, cujo texto transcrevemos abaixo:

Art. 114. Compete à Justiça do Trabalho conciliar e julgar os dissídios individuais e coletivos entre trabalhadores e empregadores, abrangidos os entes de direito público externo e da administração pública direta e indireta dos Municípios, do Distrito Federal, dos Estados e da União, e, na forma da lei, outras controvérsias decorrentes da relação de trabalho, bem como os litígios que tenha origem no cumprimento de suas próprias sentenças, inclusive coletivas.

Por intermédio da Emenda Constitucional n. 45 de dezembro de 2005, a redação do mencionado artigo da Constituição Federal de 1988 sofreu alteração, passando a competência da Justiça do Trabalho ser determinada pelo seguinte texto:

Art. 114. Compete à Justiça do Trabalho processar e julgar:

I - as ações oriundas da relação de trabalho, abrangidos os entes de direito público externo e da administração pública direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

II - as ações que envolvam exercício do direito de greve;

III - as ações sobre representação sindical, entre sindicatos, entre sindicatos e trabalhadores, e entre sindicatos e empregadores;

IV - os mandados de segurança, *habeas corpus* e *habeas data*, quando o ato questionado envolver matéria sujeita à sua jurisdição;

V - os conflitos de competência entre órgãos com jurisdição trabalhista, ressalvado o disposto no art. 102, I, o ;

VI - as ações de indenização por dano moral ou patrimonial, decorrentes da relação de trabalho;

VII - as ações relativas às penalidades administrativas impostas aos empregadores pelos órgãos de fiscalização das relações de trabalho;

VIII - a execução, de ofício, das contribuições sociais previstas no art. 195, I, a , e II, e seus acréscimos legais, decorrentes das sentenças que proferir;

IX - outras controvérsias decorrentes da relação de trabalho, na forma da lei.

Para entendermos melhor a importância dessa alteração, invocamos a opinião de Coutinho (2004):

É de grande relevância a fixação da competência da Justiça do Trabalho, seja qual for o regime contratual a que esteja submetido o trabalhador, ampliada para analisar todas as controvérsias oriundas da força de trabalho humano, pela sua natural vocação social e pela própria especialização na matéria. A divisão de competências entre justiças para julgar o valor trabalho, além da notória irracionalidade, consagra a fragmentação obreira verificada na fábrica da nova ordem econômica, reduzindo milhões de pessoas ao patamar dos que não têm acesso ao Judiciário que julga as causas dos trabalhadores. Era como se “os sem direitos trabalhistas” também pudessem ser chamados de “os sem justiça”.

1.2.3. Os Tribunais Regionais do Trabalho e as Varas do Trabalho

Albuquerque explica, com base na legislação vigente, que os “Tribunais Regionais do Trabalho representam a segunda instância de julgamento para os dissídios individuais e a primeira para os coletivos estaduais ou regionais” (130). A competência deste órgão ficou estabelecida na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, em seus arts. 678, 679 e 680, posteriormente, modificados pela Lei n. 4.442 de 1968, ficando assim estabelecida:

Art. 678. Aos Tribunais Regionais, quando divididos em Turmas, compete:

I - ao Tribunal Pleno, especialmente:

a) processar, conciliar e julgar originariamente os dissídios coletivos;

b) processar e julgar originariamente:

1) as revisões de sentenças normativas;

2) a extensão das decisões proferidas em dissídios coletivos;

3) os mandados de segurança;

4) as impugnações à investidura de vogais e seus suplentes nas Juntas de Conciliação e Julgamento;

c) processar e julgar em última instância:

1) os recursos das multas impostas pelas Turmas;

2) as ações rescisórias das decisões das Juntas de Conciliação e Julgamento, dos juízes de direito investidos na jurisdição trabalhista, das Turmas e de seus próprios acórdãos;

3) os conflitos de jurisdição entre as suas Turmas, os juízes de direito investidos na jurisdição trabalhista, as Juntas de Conciliação e Julgamento, ou entre aqueles e estas;

d) julgar em única ou última instâncias:

1) os processos e os recursos de natureza administrativa atinentes aos seus serviços auxiliares e respectivos servidores;

2) as reclamações contra atos administrativos de seu presidente ou de qualquer de seus membros, assim como dos juízes de primeira instância e de seus funcionários.

II - às Turmas:

- a) julgar os recursos ordinários previstos no art. 895, alínea a ;
- b) julgar os agravos de petição e de instrumento, estes de decisões denegatórias de recursos de sua alçada;
- c) impor multas e demais penalidades relativas e atos de sua competência jurisdicional, e julgar os recursos interpostos das decisões das Juntas dos juízes de direito que as impuserem.

Parágrafo único. Das decisões das Turmas não caberá recurso para o Tribunal Pleno, exceto no caso do item I, alínea c , inciso 1, deste artigo."

Art. 679. Aos Tribunais Regionais não divididos em Turmas, compete o julgamento das matérias a que se refere o artigo anterior, exceto a de que trata o inciso I da alínea c do Item I, como os conflitos de jurisdição entre Turmas."

Art. 680. Compete, ainda, aos Tribunais Regionais, ou suas Turmas:

- a) determinar às Juntas e aos juízes de direito a realização dos atos processuais e diligências necessárias ao julgamento dos feitos sob sua apreciação;
- b) fiscalizar o cumprimento de suas próprias decisões;
- c) declarar a nulidade dos atos praticados com infração de suas decisões;
- d) julgar as suspeições argüidas contra seus membros;
- e) julgar as exceções de incompetência que lhes forem opostas;
- f) requisitar às autoridades competentes as diligências necessárias ao esclarecimento dos feitos sob apreciação, representando contra aquelas que não atenderem a tais requisições;
- g) exercer, em geral, no interesse da Justiça do Trabalho, as demais atribuições que decorram de sua Jurisdição

Em relação às antigas Juntas de Conciliação e Julgamento, hoje Varas do Trabalho, de acordo com dados do Diagnóstico Poder Judiciário (Ministério da Justiça, 2004), estas abrigam a concentração de maior número de processos com a tendência de crescerem ainda mais em razão das medidas de natureza econômica e tributária do governo Federal, esta informação pode ser compreendida com a explicação de Albuquerque (1993, p.139), que afirma serem estas

... integrantes do primeiro grau de julgamento da Justiça laboral... para onde primeiramente convergem os litígios trabalhistas, onde dá-se a conciliação ou realiza-se a instrução do feito, onde colhem-se provas e sai um primeiro resultado. É a instância onde mais profundamente é sentida e vivenciada a crise de desfuncionalidade da Justiça Especializada do Trabalho, a que

sofre o peso das longas pautas e do drama das partes, a mais desaparelhada, mal-instalada e desassistida; em contrapartida, é a mais importante processual e socialmente, mesmo que não se dirigindo aos conflitos coletivos ...

Quanto à sua competência, esta pode ser encontrada devidamente posta nos arts 652 e 653 também da Consolidação das Leis do Trabalho-CLT, igualmente modificados pela Lei n. 4.442 de 1968:

Art. 652 - Compete às Juntas de Conciliação e Julgamento:

a) conciliar e julgar:

I - os dissídios em que se pretenda o reconhecimento da estabilidade de empregado;

II - os dissídios concernentes a remuneração, férias e indenizações por motivo de rescisão do contrato individual de trabalho;

III - os dissídios resultantes de contratos de empreitadas em que o empreiteiro seja operário ou artífice;

IV - os demais dissídios concernentes ao contrato individual de trabalho;

b) processar e julgar os inquéritos para apuração de falta grave;

c) julgar os embargos opostos às suas próprias decisões;

d) impor multas e demais penalidades relativas aos atos de sua competência;

Parágrafo único - Terão preferência para julgamento os dissídios sobre pagamento de salário e aqueles que derivarem da falência do empregador, podendo o Presidente da Junta, a pedido do interessado, constituir processo em separado, sempre que a reclamação também versar sobre outros assuntos.

Art. 653 - Compete, ainda, às Juntas de Conciliação e Julgamento:

a) requisitar às autoridades competentes a realização das diligências necessárias ao esclarecimento dos feitos sob sua apreciação, representando contra aquelas que não atenderem a tais requisições;

b) realizar as diligências e praticar os atos processuais ordenados pelos Tribunais Regionais do Trabalho ou pelo Tribunal Superior do Trabalho;

c) julgar as suspeições argüidas contra os seus membros;

d) julgar as exceções de incompetência que lhes forem opostas;

e) expedir precatórias e cumprir as que lhes forem deprecadas;

f) exercer, em geral, no interesse da Justiça do Trabalho, quaisquer outras atribuições que decorram da sua jurisdição.

O Tribunal Regional escolhido como campo da pesquisa foi criado pela Lei n. 6.915 de 1º de junho de 1981, assinada pelo então Presidente da República João Batista Figueiredo e por seu Ministro da Justiça Ibrahim Abi-Ackel, com jurisdição

sobre os Estados do Amazonas e do Acre e os Territórios de Rondônia e Roraima com sede na cidade de Manaus. De acordo com essa Lei o Regional deveria ser composto por 8 (oito) juizes togados, vitalícios, e 2 (dois) classistas temporários ficando a Presidência a cargo do Juiz mais antigo.

A Instalação ocorreu em sessão solene no dia 15 de Dezembro de 1981. A principio, além do edifício sede, o Regional funcionava com 4 (quatro) juntas de conciliação e Julgamento na Capital e a demais sediadas nas capitais dos Estados e Territórios pertencentes à sua jurisdição. Pela Lei n.7.471 de 30 de abril de 1985. foram acrescidas mais três juntas na cidade de Manaus; e com a Lei n. 7.729 de 16 de janeiro de 1989 foram criadas mais duas na cidade de Manaus, além de outras nas cidades amazonenses de Benjamin Constant, Coari, Eirunepé, Humaitá, Lábrea e Tabatinga.

Atualmente o referido Regional é composto pela sede e 19 (dezenove) Varas na Cidade de Manaus, 3 (três) no Estado de Roraima e 10 (dez) no interior do Estado do Amazonas, nas cidades de Parintins, Itacoatiara, Humaitá, Lábrea, Eirunepé, Tabatinga, Manacapuru, Coari, Presidente Figueiredo e Tefé. Todas as recentes Varas foram criadas pela Lei n. 10.770 de 21 de novembro de 2003. O Regional e suas Varas, tiveram suas jurisdições revisadas e ampliadas pela Resolução Administrativa nº 179/2006, de 21/11/2006, passando a ter seu mapa jurisdicional conforme se demonstra no Quadro 3, mais abaixo.

Vale ressaltar que, em Manaus, o Órgão onde se deu a pesquisa funciona em quatro prédios distintos, que abrigam, em um, as Varas e Serviço de Distribuição de Feitos de 1ª Instância, ou seja, a primeira instância; em outro a sede administrativa e segunda instância, ou Instância Recursal; um prédio ocupado pelos setores de almoxarifado e arquivo geral; e outro que abriga o Setor de Distribuição de Mandados Judiciais. Além desses, existem postos de atendimento ao público localizados nos PAC's (Pronto Atendimentos ao Cidadão) localizados nos bairros Cidade Nova, Alvorada, Compensa e no Porto de Manaus.

Quadro 3 - JURISDIÇÃO

Varas do Trabalho	Jurisdição
19 Varas do Trabalho de Manaus	Manaus, São Gabriel da Cachoeira, Santa Isabel do Rio Negro e Barcelos
Vara do Trabalho de Parintins	Parintins, Barreirinha, Maués, Nhamundá, Urucará e Boa Vista do Ramos
Vara do Trabalho de Itacoatiara	Itacoatiara, Autazes, Itapiranga, Silves, Urucurituba, São Sebastião do Uatumã, Careiro, Careiro da Várzea e Rio Preto da Eva
Vara do Trabalho de Tabatinga	Tabatinga, Atalaia do Norte, Benjamin Constant, São Paulo de Olivença, Amaturá, Santo Antônio do Iça e Tonantins.
Vara do Trabalho de Coari	Coari, Codajás e Anori
Vara do Trabalho de Humaitá	Humaitá, Apuí, Manicoré, Novo Aripuanã, Borba e Nova Olinda do Norte
Vara do Trabalho de Lábrea	Lábrea, Canutama, Tapauá e Pauini
Vara do Trabalho de Eirunepé	Eirunepé, Envira, Ipixuna, Guajará, Itamarati, Carauari e Jutai
Vara do Trabalho de Manacapuru	Manacapuru, Anamá, Caapiranga, Iranduba, Manaquiri, Novo Airão e Beruri
Vara do Trabalho de Presidente Figueiredo	Presidente Figueiredo
Vara do Trabalho de Tefé	Tefé, Alvarães, Fonte Boa, Japurá, Juruá, Maraã e Uarini
3 Varas do Trabalho em Boa Vista (Roraima)	Boa Vista, Caracaraí, Mucajaí, Iracema, Rorainópolis, Uiramutã, Pacaraima, Amajari, Alto Alegre, Bonfim, Cantá, São Luiz, São João da Baliza, Caroebe, Normandia

Fonte: Relatório de Gestão 2006

Para desenvolver suas atividades o Regional possui como recursos humanos, entre Desembargadores Federais, Juizes Titulares de Varas, Juizes Substitutos e Servidores, o quadro de pessoal distribuído de acordo com o Quadro 4, abaixo:

Quadro 4 – QUADRO FUNCIONAL

CARGOS	QUANTIDADE
Desembargadores	8
Juizes Titulares	32
Juizes Substitutos	32
Servidores	1.049

Fonte: Serviço de Pessoal - Setor de Cadastro de Pessoal e Setor de Magistrados

Com relação ao quadro de servidores, o Regional possui, na cidade de Manaus, 969 (novecentos e sessenta e nove) servidores distribuídos entre a primeira e segunda instância, incluindo os setores administrativos, conforme tabela abaixo.

Quadro 5 – DISTRIBUIÇÃO DE SERVIDORES EM 1ª E 2ª INSTÂNCIAS

INSTÂNCIAS	QUANTIDADE DE SERVIDORES
PRIMEIRA INSTÂNCIA	340
SEGUNDA INSTÂNCIA E ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS	629
TOTAL	969

Fonte: Setor de Cadastro do Serviço de Pessoal

Durante os três últimos anos a média de reclamações recebidas e solucionadas pode ser constatada, conforme dados da tabela abaixo:

Quadro 6 – RECLAMAÇÕES RECEBIDAS E SOLUCIONADAS

VARAS	RECEBIDOS			SOLUCIONADOS		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Capital	32.672	34.510	38.377	29.542	33.035	35.297
Interior do Estado	5.466	4.541	7.374	5.084	4.606	6.990
Boa Vista/RR	5.623	3.184	3.174	4.829	3.882	3.226

Fonte: Relatório de Gestão 2006 e Secretaria da Corregedoria

De acordo com os preceitos das modernas técnicas de gestão, o Regional tem definidos como valores, visão e missão¹:

- Valores: Contextualização; Inovação; Transparência; Respeito; Compromisso.
- Visão: Ser um instrumento de Justiça Social caracterizado pela busca permanente da excelência.

¹ Fonte: Relatório de gestão 2006.

- Missão: Realizar a prestação jurisdicional trabalhista, no Amazonas e em Roraima, com retidão, efetividade e respeito às peculiaridades locais, promovendo a Justiça e a paz social.

Em conformidade com as diretrizes do Governo Federal, o Regional, aderiu no ano de 2005, ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização- GESPÚBLICA, com o compromisso de desenvolver atividades voltadas para a promoção da Cultura da Excelência, conforme preconiza o referido Programa.

1.2.4 O Programa Nacional de Gestão e Desburocratização – GESPÚBLICA

Em 1997, O Governo Federal passou a utilizar, na avaliação dos Órgãos Públicos, os critérios de Excelência adotados e difundidos pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, atualmente Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, por intermédio dos Programas da Qualidade no Serviço Público (PQSP) e Programa Nacional de Desburocratização (d). Tais critérios serviam para avaliação gerencial das organizações e já se encontram em uso no Brasil e em diversos países, contudo, sem a devida adaptação esse modelo mostrou-se inadequado a uma parte das organizações públicas brasileiras.

Diante desse quadro, o Governo Federal, ao fundir o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP) e Programa Nacional de Desburocratização (d) instituiu, com o Decreto 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, a ser conduzido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e com a finalidade de “contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País” (Dec. N. 5.378 de 23.02.2005). O referido Decreto define o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA como uma política pública arrojada e caracterizando-a a partir de três fundamentos:

1. é essencialmente pública; a partir da premissa de que a gestão de órgãos e entidades públicos pode e deve ser excelente, pode e deve ser comparada com padrões internacionais de qualidade em gestão, mas não pode nem deve deixar de ser pública.
2. é focada em resultados; sair do serviço à burocracia e colocá-la a serviço do resultado tem sido o grande desafio do GESPÚBLICA e dos programas que o precederam.
3. é federativa; a base conceitual e os instrumentos do GESPÚBLICA não estão limitados a um objeto específico a ser gerenciado (saúde, educação, previdência, saneamento, tributação, fiscalização etc.). Aplicam-se a toda a administração pública em todos os poderes e esferas de governo.

Ficou estabelecido no próprio Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, em relação a esses fundamentos que:

- A qualidade da gestão pública tem que ser orientada para o cidadão, e desenvolver-se dentro do espaço constitucional demarcado pelos princípios da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.
- Resultado para o setor público significa o atendimento total ou parcial das demandas da sociedade traduzidas pelos governos em políticas públicas. Neste sentido, a eficiência e a eficácia serão tão positivas quanto a capacidade que terão de produzir mais e melhores resultados para o cidadão (impacto na melhoria da qualidade de vida).
- A generalidade na aplicação e a estratégia do Programa de formar uma rede de organizações e pessoas voluntárias – a Rede Nacional de Gestão Pública – fez com que pouco a pouco, o GESPÚBLICA fosse demandado por órgãos e entidades públicos não pertencentes ao Poder Executivo Federal. Essa dimensão federativa viabilizou, inclusive, que órgãos de outros poderes e esferas de governo assumissem a coordenação regional do Programa

Os fundamentos do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA baseiam-se, especificamente na qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade. Este fato nos remete ao conceito de qualidade que, embora apenas recentemente tenha sido relacionado aos preceitos da administração pública, foi discutida primeiramente pelos filósofos gregos, que pensaram no ideal da excelência. Para os gregos, a excelência era absoluta: era o ideal mais elevado.

De acordo com Juran (1990. p. 1-28), “qualidade significa a aplicação dos melhores talentos e esforços mais elevados”, A qualidade na sua visão procura alcançar o padrão mais alto, não admitindo compromisso com a segunda classe.

No âmbito gerencial a qualidade desenvolveu-se a partir de quatro eras básicas: a inspeção, o controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade - gestão da qualidade total (CAMPOS, 1992). Na verdade, de acordo com Barçante e Castro (1999), o que evoluiu foi à forma de se obter qualidade.



FIGURA 1: Evolução da qualidade no mundo. Fonte: BARÇANTE e CASTRO, 1999, p. 10

Se analisarmos a proposta do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA à luz dos conceitos de qualidade, devemos corroborar com a proposta do Jenkis (apud PALADINI, 2000) quando afirma que “qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer”. Nestas definições busca-se conceituar qualidade na ótica dos consumidores, no caso os usuários dos serviços públicos ou, especificamente no nosso caso, os jurisdicionados, pois, conforme Feigenbaum (1961), qualidade pode ser preço, produto, rapidez, flexibilidade, comodidade etc., dependendo do que seja valor para o cliente.

Com base em autores como Costa e Cardoso (1998), Paladini (1994), Aidar (1995), Maximiano (2000), Feigenbaum (1961) e Miranda (1994), alguns pontos

básicos da era da gestão estratégica da qualidade podem ser resumidos da seguinte forma:

- produtos e serviços com base nos interesses do consumidor;
- a responsabilidade pela qualidade é de todos, sendo que a alta direção deve estar exercendo forte liderança para mobilizar a todos na organização;
- “Total” significa todas as partes da organização, incluindo o cliente interno;
- todo melhoramento da qualidade deve ser visto como um processo contínuo;
- a qualidade deve ser vista como uma nova filosofia empresarial, com mudança cultural que permita a adoção de todos os princípios ligados à qualidade total, para tanto fazem-se necessários ainda ambientes de trabalho adequados (clima organizacional favorável e nova filosofia);

A Figura 2, mais abaixo, apresenta um modelo esquemático da estrutura do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, cujos aspectos constituintes serão discutidos logo a seguir.

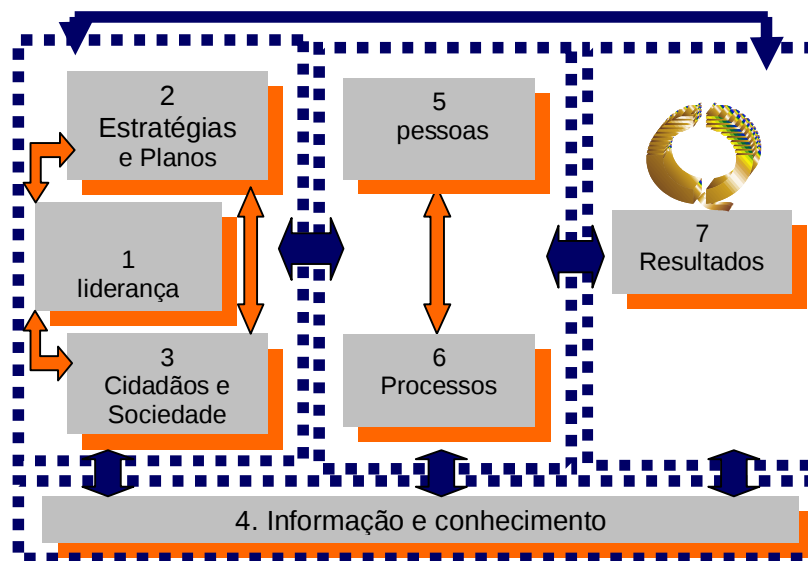


Figura 2: Estrutura do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Fonte: Cadernos GESPÚBLICA – Documento de Referência - Ciclo 2006 – Brasília: MP, GESPÚBLICA, SEGES, Versão 1 / 2006.

Na verdade, podemos observar que a estrutura do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA reflete, muito claramente, os preceitos acima. O Modelo de Excelência em Gestão Pública é a representação de um sistema gerencial constituído de sete elementos integrados, evidenciando o enfoque sistêmico do modelo de gestão, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão.

O primeiro bloco – Liderança, Estratégias e Planos e Cidadãos e Sociedade – pode ser denominado de planejamento. Por meio da liderança forte da alta administração, que foca as necessidades dos cidadãos destinatários da ação da organização, os serviços/produtos e os processos são planejados para melhor atender esse conjunto de necessidades, levando-se em conta os recursos disponíveis.

O segundo bloco – pessoas e processos – representa a execução do planejamento. Nesse espaço se concretiza a ação que transforma objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que operam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados.

O terceiro bloco – resultados – representa o controle, pois serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários, dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de fornecedores e das parcerias institucionais, bem como, o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais.

O quarto bloco – Informação – representa a “inteligência da organização”, nesse bloco são processados e avaliados os dados e fatos da organização (internos) e aqueles provenientes do ambiente (externos) que não estão sob seu controle direto, mas que de alguma forma podem influenciar o seu desempenho. Este bloco dá à organização a capacidade de agir corretivamente ou para melhorar suas práticas de gestão e, conseqüentemente seu desempenho.

Os fundamentos da gestão pública de excelência são valores essenciais que caracterizam e definem a gestão pública como gestão de excelência. Não são leis, normas ou técnicas são valores que precisam ser paulatinamente internalizados até se tornarem definidores da gestão de uma organização pública.

Para a maioria das organizações públicas, alguns ou todos os fundamentos aqui apresentados ainda não são fundamentos, porque não são valores. São, esses fundamentos, apenas objetivos, fazem parte de uma visão futura da prática gerencial desejada. À medida que forem transformados em orientadores das práticas de gestão, tornar-se-ão gradativamente hábitos e, por fim valores inerentes à cultura organizacional.

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

A implantação do GESPUBLICA, portanto é um processo de mudança organizacional. E, como amplamente estabelecido na literatura acerca desses processos, ao depender da (e intervir na) cultura organizacional já existente, tais mudanças são de natureza complexa e via de regra dificultadas por resistências por parte dos empregados, que têm dificuldades em mudar hábitos e valores já cristalizados, ou mesmo rejeitam os elementos da nova cultura implantada na organização (SILVA & ZANELLI, 2004; FERREIRA & ASSMAR, 2008).

A questão que se coloca então é: até que ponto a implantação do GESPUBLICA na Justiça do Trabalho em Manaus afetou o seu Clima Organizacional? E essa é a questão principal a ser respondida com o presente estudo.

As condições ideais para respondê-la compreenderiam a realização de uma comparação do clima antes e depois da implantação. Tais condições não estão ao

alcance da pesquisadora, uma vez que, antes do processo de implantação do GESPUBLICA não se fez nenhum estudo do clima que permitisse a comparação com o presente estudo, e já havia se passado três anos dessa implantação no momento da decisão estratégica por parte da direção do órgão em realizar uma avaliação de clima. Assim, a escolha que se impõe é tentar inferir as repercussões do GESPUBLICA de modo inteiramente descritivo, atendo-se exclusivamente à descrição do clima no momento do estudo.

Se aceita-se o que está estabelecido na literatura quanto às complexidades e dificuldades em mudar a cultura organizacional, pode-se supor que, ao longo de um processo de mudança, e mesmo algum tempo após, essas dificuldades se refletem no clima geral da organização, ou na melhor das hipóteses, em aspectos específicos mais profundamente afetados pelas mudanças. Sendo assim, ainda que não se possa concluir a existência de causalidade entre as mudanças e o clima aferido, é teoricamente bastante razoável supor vínculos entre estes elementos.

Por outro lado, caso haja um grupo de empregados contratados após a implantação da nova cultura, é também bastante razoável, do ponto de vista da lógica empírica, supor que as diferenças prováveis na percepção do clima, existentes entre os antigos e os novos empregados, são indicadores aceitáveis da afecção do clima pela mudança implantada na organização.

Se a cultura da organização tem, entre outras funções, o papel de socializar os seus integrantes, os novos empregados já se socializam dentro da nova cultura, não tendo suas avaliações acerca do clima relações significativas com as mudanças ocorridas antes de seu ingresso na organização. Não é o caso daqueles que vivenciaram o processo de mudança, que necessariamente incluirão em suas avaliações do clima uma comparação do tipo “antes e depois”, além de uma apreciação da dinâmica mesmo desse processo.

O que não é razoável do ponto de vista da lógica empírica, ainda que possa sê-lo do ponto de vista da lógica teórica, é supor, nessas condições, que o clima tenha sido melhorado ou piorado pela implantação do GESPUBLICA, mas aí já é uma outra história.

2. ESTUDO EMPÍRICO

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Do ponto de vista pragmático, a análise do clima dá subsídios valiosos para o administrador, tais como: o diagnóstico motivacional, a discrepância entre realidade percebida e desejada, os pontos de maior e menor satisfação, e/ou estilo gerencial mais recomendável à situação. Por este motivo, consideramos o presente estudo de clima organizacional bastante oportuno haja vista que o mesmo pode oferecer um panorama de adequação ou inadequação entre o Clima Organizacional do órgão campo de pesquisa e as cinco variáveis básicas mencionadas no GESPÚBLICA: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia.

A presente pesquisa pode ser classificada de acordo com a proposta de Vergara (2000): quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Quanto aos fins, esta pesquisa deve ser definida como exploratória, descritiva e aplicada. Exploratória, pois se trata de uma investigação empírica que tem por finalidade refinar conceitos, enunciar hipóteses e questões sobre o clima organizacional no serviço público e, ainda, relacionando-os a uma realidade relativamente nova nesse ambiente que é a implantação o programa Nacional de Gestão pública e Desburocratização – GESPÚBLICA.

Deve ser caracterizada como descritiva, pois, conforme a definição de Gil (1996) possui, como objetivo primordial descrever as características de determinada população e, a partir disso, realizar um comparação, levantando opiniões, atitudes e crenças dos servidores do órgão escolhido como campo de pesquisa.

Também pode ser considerada aplicada porque, a partir da investigação da qualidade do clima, oferecerá subsídios às ações de melhoria no ambiente e no desempenho dos servidores.

Esta pesquisa também pode ser conceituada como um estudo de caso, em razão de ficar restrita às duas instâncias de um órgão público, situadas na Capital. Contudo, a mesma também se valerá de pesquisas bibliográficas no que concerne

ao levantamento bibliográfico acerca do tema e do campo estudado, teses, dissertações e quaisquer outros materiais acessíveis, como procedimento fundamental ao aporte teórico indispensável à análise e interpretação dos dados coletados.

Do ponto de vista da natureza das variáveis estudadas, esta pesquisa deve ser classificada como uma pesquisa quantitativa caracterizada

pelo processo de quantificação tanto no processo de coleta de informações, como no tratamento destas por meio de técnicas estatísticas e procedimentos matemáticos [...] representa em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação. (SEABRA, 2001, P.54)

Com relação ao número de respondentes, a amostra pode ser caracterizada como não probabilística do tipo acidental, pois, os sujeitos foram abordados em seus respectivos locais de trabalho e dentro do horário do expediente, de acordo com sua disponibilidade em participar, sendo aberta à participação de todos os servidores dentro do critério comum estabelecido, ou seja: desenvolver suas atividades laborais na capital.

Sob este enfoque, este estudo do clima organizacional constitui uma tentativa para entendimento das causas do comportamento humano no trabalho, isto é, as forças propulsoras (motivos) que levam a um determinado desempenho, pois, pressupõe que o clima organizacional é o somatório das percepções que os empregados têm de todo um contexto organizacional que influencia diretamente a convivência de cada indivíduo no ambiente de trabalho, trazendo conseqüências para os desempenhos individuais e, portanto, para o desempenho organizacional. Além disso, visa indicar onde parecem estar situadas as grandes deficiências (pontos fracos) da organização, bem como os pontos fortes, e, portanto, em que direções possíveis esforços devem ser envidados na busca de soluções que favoreçam uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e institucionais e que, conseqüentemente, se traduzam num melhor desempenho tanto do ponto de vista individual como organizacional.

2.2 OBJETIVOS

As relações interpessoais e empresariais vêm passando por consecutivas reformulações ao longo do tempo. Na atualidade um dos fatores mais freqüentes nessas relações é a competitividade que obriga uma constante busca pela melhoria da qualidade, quer seja de produtos, processos ou serviços. A fim de atender a essa demanda, nas últimas décadas foram desenvolvidas diversas metodologias gerenciais (CHIAVENATO,1998), sob diversos enfoques, visando melhorias e ditando mudanças internas nas organizações.

É sabido que toda mudança implica no desequilíbrio entre o conhecido e o desconhecido que pode ou não ser assimilado. No âmbito das organizações essas mudanças influenciam diretamente o corpo funcional, posto que este é o principal agente de transformação e, conseqüentemente o responsável pela continuidade ou não, do modelo de gestão proposto. O impacto de tais mudanças, como é comum a todo processo de transformação, faz surgir sentimentos passíveis de se traduzirem em dificuldades que, por sua vez, refletirão no clima organizacional, na motivação e no desempenho dos indivíduos em suas práticas laborais. Esse fenômeno pode ser mais bem explicado pela idéia de Martín-Baró quando afirma, acerca da reconstrução do objeto da psicologia e baseado nos enfoques da psicologia política, “que o ser humano e seu comportamento são remetidos ao sistema social do qual é parte e autor (1991, p. 52)”. Portanto, o clima organizacional pode ser entendido como reflexo da interação entre as necessidades e comportamento do trabalhador e as oportunidades ofertadas pela empresa, sendo ambos, trabalhador e empresa, um sistema social onde o homem é “parte e autor”.

No cenário da administração pública não poderia deixar de ocorrer fenômeno semelhante. Integrado às novas tendências de gerenciamento o Governo Federal instituiu, com o Decreto 5.378/2005 de 23 de fevereiro de 2005, O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, cuja finalidade é contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos

cidadãos e para o aumento da competitividade do País, ou seja, a busca por meta de excelência.

À nossa observação, acerca desse modelo de gestão, salta a questão da redução do homem à força de trabalho nos moldes mencionados por Polanyi (1980) quando ressalta que as relações humanas foram dilaceradas pela economia de mercado, em busca das metas e resultados pré-estabelecidos à revelia dos sentimentos, necessidades e potencial do trabalhador.

Considerando este contexto, a pesquisa neste Órgão Público do Poder Judiciário tentará relacionar os conceitos defendidos pelo modelo de gestão do PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO – GESPÚBLICA, cuja implantação se deu a partir do exercício de 2005, com o nível de comprometimento e motivação dos servidores, possibilitando a compreensão, no contexto do serviço público, sobre as situações e práticas que influenciam diretamente no clima organizacional e, conseqüentemente, no desempenho do servidor. Assim sendo, este estudo pretende alcançar os seguintes objetivos:

2.2.1 Objetivo Geral

Analisar o clima organizacional de um Órgão Público do Poder Judiciário em Manaus/Am, a partir da comparação entre a primeira e a segunda instância do referido Órgão.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever a percepção acerca do Clima Organizacional no Órgão estudado;
- Comparar a percepção acerca do Clima Organizacional entre as duas instâncias;
- Analisar as relações entre a implantação do Programa Nacional de Gestão e Desburocratização-GESPÚBLICA e a percepção do Clima Organizacional.

2.3 HIPÓTESES

O ponto de partida de toda pesquisa é a identificação de um problema e a elaboração de uma ou mais hipóteses que ofereçam solução para o mesmo, a partir do que se constitui fundamental e metodologicamente a pesquisa. Esta definição de hipótese encontra respaldo em Silva e Menezes (2001, p. 82), quando afirmam que “hipóteses são suposições plausíveis e provisórias para o problema da pesquisa (...). Um mesmo problema pode ter muitas hipóteses, que são soluções possíveis para a sua resolução.” Na verdade, as hipóteses possuem caráter provisório e são passíveis de serem confirmadas ou não no decorrer da pesquisa. Sua principal função é, na verdade, orientar o planejamento necessário à execução da pesquisa.

Em função do caráter exploratório e descritivo do estudo, a pesquisadora valeu-se de sua experiência como servidora do quadro de pessoal do Órgão pesquisado, onde trabalhou nas duas instâncias, a fim de elaborar as hipóteses que delineassem o presente estudo. Assim, são as seguintes as hipóteses que guiam este estudo:

Hipótese 1: Existe diferença entre o clima organizacional percebido pelo servidores da 1ª e 2ª instâncias no órgão Público pesquisado.

Esta hipótese, relacionada ao objetivo principal deste Trabalho, parte do fato de que durante nossa vivência pudemos observar que a natureza das atividades desenvolvidas, os aspectos físicos do local de trabalho, os equipamentos disponíveis e as relações sociais e de trabalho, fazem com que haja uma diferença entre o Clima Organizacional da 1ª e da 2ª instâncias.

Sendo a 1ª instância a porta de entrada dos processos trabalhistas, é de se esperar que os servidores lotados nas Varas do Trabalho e Distribuição dos Feitos de 1ª instância tenham a percepção de que arcam com maior volume de trabalho que os servidores de 2ª instância.

Assim sendo, é natural que esses servidores percebam um clima de injustiça em termos de volume de trabalho, comparando-se com a 2ª instância, de acordo com os preceitos da Teoria da Equidade, entendendo que quem arca com o maior volume de trabalho, contribui mais para o alcance os objetivos do Regional. Conforme já mencionamos, a referida Teoria defende a suposição de que cada pessoa avalia as suas contribuições e os resultados obtidos comparando-os com essas mesmas contribuições e resultados dos outros em posição semelhante.

Desse modo, os servidores perceberiam uma relação entre os resultados obtidos e as suas contribuições o que determinaria seus comportamentos em relação ao trabalho. Ela reconhece que os indivíduos não se preocupam apenas com a quantidade absoluta de recompensas que recebem pelos seus esforços, mas também com a relação de suas recompensas em comparação com as dos outros, na qual algum tipo de disparidade nesta relação pode atrair a desmotivação.

Se considerarmos que as Varas do Trabalho e o Serviço de Distribuição dos Feitos de 1ª Instância funcionam em prédios diferentes da 2ª instância e administração é de se esperar também que haja uma percepção diferente acerca da estrutura e adequabilidade das instalações físicas dos prédios, uma vez que tais instalações foram, supostamente, planejadas para oferecer melhores acomodações e adequabilidade às suas atividades. Contudo, o que se busca aqui é analisar a percepção de cada instância acerca da estrutura física e de apoio ao trabalho.

Hipótese 2: Existe diferença entre o clima organizacional percebido pelo servidores contratados após a implantação do GESPUBLICA e aqueles que já trabalhavam antes dessa implantação.

Como analisado mais acima, se a cultura da organização tem, entre outras funções, o papel de socializar os seus integrantes, os novos empregados já se socializam dentro da nova cultura, não tendo suas avaliações acerca do clima relações significativas com as mudanças ocorridas antes de seu ingresso na organização. Não é o caso daqueles que vivenciaram o processo de mudança, que

necessariamente incluirão em suas avaliações do clima uma comparação do tipo “antes e depois”, além de uma apreciação da dinâmica mesmo desse processo.

Se considerarmos que a implantação de um programa de mudanças na cultura de uma organização se refletiria necessariamente na existência de diferenças essenciais quanto à avaliação do Clima Organizacional entre aqueles funcionários já inseridos numa outra cultura, e com muita probabilidade, resistentes às mudanças, e aqueles outros que, recém-contratados, por terem acesso apenas às novas diretrizes organizacionais, não teriam resistências a estas, pois que socializados de acordo com elas, seria lógico esperar uma vantagem avaliativa para os funcionários mais novos.

2.4 MÉTODO

2.4.1 Procedimentos para coleta de dados

A pesquisa foi realizada em dois dos locais onde são desenvolvidas as atividades do Órgão pesquisado: no prédio da 1ª Instância e no prédio onde são desenvolvidas as atividades administrativas e de 2ª Instância. A escolha pelos dois locais se deu em razão da concentração maior de servidores nos mesmos, que correspondem a mais de 80% do quadro de pessoal lotado na Capital.

Foram distribuídos questionários a todos os funcionários presentes no horário de trabalho, de 7h30 as 14h30, no período de 18 a 31 de outubro de 2007, no prédio sede e no período de 24 de março a 05 de abril de 2008 no prédio da 1ª instância. Foram excluídos da amostra os Juízes e Desembargadores, sendo ela composta apenas por servidores. A distribuição dos questionários foi realizada com a presença da pesquisadora, que explicou os objetivos da pesquisa, acompanhada por três ajudantes treinados para dirimir quaisquer dúvidas em relação ao preenchimento dos mesmos. Estes ajudantes ficaram responsáveis pela coleta dos questionários, a fim de garantir a tranquilidade dos respondentes quanto à confidencialidade das respostas.

Depois de respondidos, os questionários foram entregues aos três ajudantes encarregados de recebê-los. A participação na pesquisa, assim como a devolução do questionário respondido, eram absolutamente voluntárias.

2.4.2 Universo e amostra

Como se pode notar na Tabela 1, abaixo, onde se demonstra o quantitativo dos questionários distribuídos aos servidores e recebidos de volta, cerca de um

quarto dos questionários distribuídos não foram devolvidos. Apesar disto pode-se notar, também, que houve uma altíssima proporção de retorno dos questionários (73,8%), o que indica um elevado nível de participação e envolvimento dos servidores do Órgão com a pesquisa.

Tabela 1: Quantidade de questionários distribuídos em relação ao quantitativo de servidores lotados em cada local pesquisado e proporção de retorno.

LOCAL	SERVIDORES LOTADOS	QUEST. DISTRIBUIDOS	QUEST. RESPONDIDOS	PROPORÇÃO DE RETORNO
FÓRUM	340	244	183	75%
SEDE	629	348	254	72,9%
TOTAL	959	592	437	73,8%

Como se pode notar na Tabela 1, obteve-se o total de 183 (cento e oitenta e três) respondentes no Fórum e 254 (duzentos e cinquenta e quatro) respondentes na Sede. Após uma análise inicial foram eliminados, por excesso de respostas em branco, 01 (um) questionário do Fórum e 12 (doze) questionários do prédio sede, além de 01 (um) questionário no qual não foram respondidos os item referentes à primeira parte do questionário, gênero, ano de posse, local de trabalho, cargo, área de trabalho, exercício de cargo de chefia direção ou assessoramento e escolaridade, ficando, portanto, inútil aos objetivos da pesquisa.

Assim sendo, obteve-se 182 (cento e oitenta e dois) questionários válidos no Fórum e 241 (duzentos e quarenta e um) questionários válidos na sede, perfazendo um total de 423 (quatrocentos e vinte e três) questionários válidos. Este quantitativo equivale a 43,6% do quadro de Pessoal do Órgão estudado que exerce suas atividade na cidade de Manaus, de acordo com a base de dados do Setor de Cadastro de Pessoal do Serviço de Pessoal.

A partir destes dados podemos caracterizar os participantes da pesquisa, conforme os itens de caráter sócio-demográfico constantes no instrumento.

Com relação ao **sexo** dos respondentes, a amostra foi composta por 177 (centos e setenta e sete) respondentes do sexo masculino, o que corresponde a 41,8% e do total, e 246 respondentes do sexo feminino, o que corresponde a 58,2 do amostra total. No Fórum a amostra foi composta por 81(oitenta e um) sujeitos do sexo masculino, o que representa 44% e 101(cento e um) sujeitos do sexo feminino o que corresponde a 55,5% dos respondentes daquela instância. Já na Sede, a amostra resultou composta por 96 (noventa e seis) sujeitos do sexo masculino o que corresponde a 39,8% e por 145 (cento e quarenta e cinco) sujeitos do sexo feminino o que corresponde a 60,2% dos respondentes daquela instância, conforme se pode constatar na Tabela 2, abaixo.

Tabela 2: Distribuição do sexo em função do local de trabalho

LOCAL DE TRABALHO	SEXO			
	masculino		feminino	
	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%
FÓRUM	81	44%	101	55,5
SEDE	96	39,8	145	60,2
TOTAL	177	41,8	246	58,2

Quanto à variável **ano de posse** no Órgão estudado, conforme dados do Setor de Cadastro do Serviço de Pessoal, 14 (quatorze) novos servidores tomam posse nos anos de 2005, 52 (cinquenta e dois) no ano de 2006, 57 (cinquenta e sete) no ano de 2007 e 10 (dez) no ano de 2008. Para efeito do presente estudo, foram agrupados os quantitativos dos respondentes referentes à posse nos anos de 2005, 2006 e 2007 em razão de quê este ultimo grupo aparece em quantidades não significativas em termo de números absolutos, conforme se pode apreender da Tabela 3, abaixo.

Tabela 3: Distribuição do ano de posse dos participantes em função do local de trabalho

LOCAL DE TRABALHO	ANO DE POSSE					
	2007		2005 e 2006		antes de 2005	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
FÓRUM	4	2,2	26	14,3	152	85,5
SEDE	2	0,8	20	8,3	219	90,9
TOTAL	6	1,4	46	10,9	371	87,7

A proporção entre respondentes empossados no Órgão estudado antes da implantação do GESPÚBLICA em relação ao local de trabalho será descrita em seguida.

No Fórum obteve-se o quantitativo de 30 (trinta) respondentes, que corresponde a 16,5%, com posse antes da implantação do GESPÚBLICA e 152 (cento e cinquenta e dois) empossados após a implantação do GESPÚBLICA, que corresponde a 83,5%. Na Sede, obteve-se o quantitativo de 22 (vinte e dois) respondentes, correspondente a 9,1%, empossados antes da implantação do GESPÚBLICA; e 219 (duzentos e dezenove) respondentes, correspondendo a 90,9%, que tomaram posse e entraram em efetivo exercício após a implantação do GESPÚBLICA, como se pode notar na Tabela 4, a seguir.

Tabela 4: Distribuição dos participantes em função do ingresso antes ou depois do GESPUBLICA e do local de trabalho

LOCAL DE TRABALHO	ingresso antes do gespublica		ingresso depois do gespublica	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
FÓRUM	30	16,5	152	83,5
SEDE	22	9,1	219	90,9
TOTAL (N=423)	52	12,3	371	87,7

Com relação à variável **cargo ocupado** no Quadro de Pessoal do Órgão estudado, a proporção de respondentes em relação ao local de trabalho ficou assim configurada:

No Fórum, obteve-se o quantitativo de 5 (cinco) Auxiliares Judiciários, o que corresponde a 2,7%; 124 (cento e vinte e quatro) Técnicos Judiciários, o que corresponde a 68,1%; e 53 (cinquenta e três) Analistas Judiciários, o que corresponde a 29,1% da amostra naquela instância. Na Sede, obteve-se o quantitativo de 9 (nove) Auxiliares Judiciários o que corresponde a 3,7%; 153 (cento e cinquenta e três) Técnicos Judiciários, correspondendo a 63,5; e 79 (setenta e nove) Analistas Judiciários, correspondendo a 29,1% da amostra, conforme a Tabela 5, abaixo.

Tabela 5: Distribuição dos participantes em função do cargo ocupado e do local de trabalho

LOCAL DE TRABALHO	auxiliar judiciário		técnico judiciário		analista judiciário	
	f	%	F	%	f	%
FÓRUM	5	2,7	124	68,1	53	29,1
SEDE	9	3,7	153	63,5	79	32,8
TOTAL (N=423)	14	3,3	277	65,5	132	31,2

Com respeito à variável **área de trabalho** e sua proporção em relação ao local de trabalho, a amostra restou distribuída da seguinte maneira:

No Fórum obteve-se o quantitativo de 11 (onze) respondentes que desenvolvem atividades administrativas, equivalendo a 6,0%, e 171 (cento e setenta e um) que desenvolvem atividades judiciárias, equivalentes a 94% da amostra. Na Sede obteve-se o quantitativo de 123 (cento e vinte e três) respondentes que desenvolvem atividades administrativas, correspondente a 6%, e 116 (cento e dezesseis) respondentes que desenvolvem atividades judiciárias, correspondente a 48,5% da amostra, como pode-se confirmar na Tabela 6, abaixo.

Tabela 6: Distribuição dos participantes em função da área de trabalho e do local de trabalho

LOCAL DE TRABALHO	Administrativa (área meio)		Judiciária (atividade fim)	
	f	%	f	%
FÓRUM	11	6,0	171	94,0
SEDE	123	51,5	116	48,5
TOTAL (N=423)	134	31,8	287	68,2

Com respeito à variável **exercício de cargo de chefia, direção ou assessoramento** e sua proporção em relação ao local de trabalho, a amostra restou distribuída da seguinte maneira:

No Fórum, obteve-se, para a resposta afirmativa, o quantitativo de 58 (cinquenta e oito) respondentes, equivalentes a 31,9%; e 124 (cento e vinte e quatro) respondentes para a resposta negativa, o que equivale a 68,1% da amostra. Na Sede, obteve-se 74 (setenta e quatro) respostas afirmativas, correspondente a 30,8% e 166 (cento e sessenta e seis) respostas negativas, o que corresponde a 69,2% da amostra, conforme Tabela 7, abaixo.

Tabela 7: Distribuição dos participantes em função do exercício de Cargo de Chefia, Direção ou Assessoramento e do local de trabalho

LOCAL DE TRABALHO	Cargo de Chefia, Direção ou Assessoramento			
	Sim		não	
	f	%	F	%
FÓRUM	58	31,9	124	68,1
SEDE	74	30,8	166	69,2
TOTAL (N=423)	132	31,3	290	68,7

Em se tratando da variável escolaridade, embora a intenção no questionário tenha sido averiguar os servidores que haviam abandonado o ensino superior (superior incompleto) e aqueles que estão efetivamente cursando o ensino superior

(em andamento), estes dois itens foram agrupados sob a nomenclatura “ensino superior” para efeito de análise, uma vez que a frequência do ensino superior incompleto foi mínima. Assim sendo, a proporção da referida variável, em relação ao local de trabalho ficou assim configurada:

No Fórum obteve-se o quantitativo de 4 (quatro) respondentes com ensino fundamental (antigo primeiro grau), que representam 2,2%, 44 (quarenta e quatro) respondentes que completaram os ensino médio (antigo segundo grau), correspondendo a 24,2%, 28 (vinte e oito) com ensino superior incompleto, correspondendo a 15,4%, 69 (sessenta e nove) com ensino superior, equivalentes a 37,9%, e 37 (trinta e sete) respondentes com pós-graduação *lato sensu* (especialização), correspondentes a 20,3% da amostra. Não houve a ocorrência de respondente com pós graduação *stricto sensu* (mestrado ou doutorado) na Primeira Instância.

Na Sede, obteve-se o quantitativo de 3 (três) respondentes com ensino fundamental (antigo primeiro grau), que representam 1,2%, 49 (quarenta e nove) respondentes que completaram os ensino médio (antigo segundo grau), correspondendo a 20,3%, 33 (trinta e três) com ensino superior incompleto, correspondendo a 13,7%, 93 (noventa e três) com ensino superior, equivalentes a 38,6%, 61 (sessenta e um) respondentes com pós-graduação *latu senso* (especialização), correspondentes a 25,3% e 2 (dois) respondentes com pós-graduação *strictu senso* (mestrado ou doutorado), correspondentes a 0,8% da amostra. Esses dados encontram-se descritos na Tabela 8, abaixo.

Tabela 8: Distribuição dos participantes em função da escolaridade e do local de trabalho

LOCAL DE TRAB.	ensino fundament. (1o grau)		ensino médio (2o grau)		superior incompleto		superior completo		pós-grad. lato sensu		pós-grad stricto sensu	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
FÓRUM	4	2,2	44	24,2	28	15,4	69	37,9	37	20,3	0	0
SEDE	3	1,2	49	20,3	33	13,7	93	38,6	61	25,3	2	0,8
TOTAL	7	1,7	93	22,0	61	14,4	162	38,3	98	23,2	2	0,5

2.4.3 Instrumentos

Após realizada uma pesquisa acerca dos modelos de instrumentos aplicáveis à pesquisa de clima organizacional, optou-se pelo modelo utilizado em 1996, pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária-EMBRAPA (in BEDANI, 2003). A referida empresa realizou sua pesquisa de Clima organizacional utilizando como instrumento um questionário dividido em duas partes. A primeira relativa aos dados pessoais e profissionais dos respondentes, a segunda, composta por 74 (setenta e quatro) questões relativas a clima organizacional e, ao final, um campo para que os respondentes se manifestassem acerca do instrumento (Bedani, 2003, p.63).

As 74 (setenta e quatro) questões do tipo espelho, as quais deveriam ser respondidas em uma escala do tipo Likert de seis pontos, abrangiam três dimensões e sete fatores, conforme demonstra-se abaixo:

- Dimensão Ocupacional, referindo-se ao exercício dos papéis ocupacionais, ao desempenho do empregado no cargo e à perspectiva de crescimento na carreira.
- Dimensão Organizacional, referindo-se às condições propiciadas pela organização, para que o empregado desempenhe seu papel ocupacional.
- Dimensão Psicossocial, referindo-se ao conjunto de comportamentos individuais ou grupais presentes na organização, ou seja, à manifestação de sentimentos e atitudes dos empregados em relação às pessoas, ao trabalho e à própria organização.

Estas dimensões foram investigadas por intermédio dos fatores abaixo elencados:

- Gerenciamento de pessoas e produção
- Comprometimento com a empresa
- Oportunidade de desenvolvimento e ascensão
- Equidade salarial

- Alcance de resultados organizacionais
- Condições de trabalho
- Autogestão das equipes de trabalho.

Com base nesse instrumento, uma instituição financeira nacional realizou uma pesquisa de clima organizacional, utilizando uma versão adaptada do instrumento que resultou em um questionário de 66 (sessenta e seis) itens, também do tipo espelho e que, igualmente, deveriam ser respondidas em uma escala do tipo Likert de seis pontos. Nesta versão foram abolidas as questões referentes aos dados pessoais e profissionais dos respondentes, além de 09 (nove) questões de clima organizacional.

O instrumento utilizado pela instituição financeira foi objeto do estudo de Jacob Laros e Kátia Palácios (2004), que realizaram uma validação cruzada com o objetivo de investigar a estabilidade da estrutura fatorial da escala de clima organizacional com 66 itens. Com base nos dados fornecidos pela instituição financeira, sendo essas, exclusivamente, as respostas dadas aos itens da escala de clima, os pesquisadores utilizaram uma amostra de 61.349 (sessenta e um mil, trezentos e quarenta e nove) respondentes, dividida aleatoriamente em duas partes, a primeira para identificação da estrutura fatorial, a segunda para verificação da sua replicabilidade. Após os procedimentos estatísticos de praxe, o instrumento resultou em uma estrutura de 7 (sete) fatores e 43 (quarenta e três) itens. Segundo Laros e Palácios, a realização do estudo

permitiu a identificação da estrutura fatorial da escala de clima organizacional. Revelou também a estabilidade da escala a partir da utilização de uma amostra de derivação e uma de validação cruzada. A aplicação dos mesmos procedimentos nas duas amostras mostrou a estabilidade da estrutura fatorial encontrada. (2004, p.118)

Em 2003, Bedani utilizou-se do instrumento, validado por Laros, em sua dissertação de mestrado, tendo realizado uma adequação do instrumento ao *lôcus* de sua pesquisa a partir da análise semântica, que permitiu torná-lo compreensível à

realidade da organização estudada, mantendo-se a sua estrutura sem a eliminação ou adição de itens. Foi esse o instrumento utilizado na presente pesquisa.

A escolha do instrumento acima descrito ocorreu em razão de sua origem e do construto teórico que o ampara. Melhor explicando: o referido instrumento teve sua origem em sucessivas aplicações em ambientes de organizações públicas ou mistas, as quais guardam as mesmas características do órgão estudado. As semelhanças entre as Organizações públicas devem-se, principalmente à legislação que as rege, decorrendo daí apresentarem características similares, principalmente no que concerne à cultura organizacional que, segundo Coda (1997), Souza (1978) e Schneider (1975) possui uma estreita relação com o clima organizacional. Por sua vez, a aplicabilidade do referido instrumento nesse ambiente, também foi amplamente comprovada por Laros e Palácios (2004) e por Bedani (2003).

Assim, contribuiu para a escolha do instrumento o aspecto prático. Posto que originário de ambiente de organização pública, sua adequação ao ambiente do Órgão estudado, igualmente público, se daria com mais facilidade e com mínimos ajustamentos para adaptá-lo, a fim de que pudesse manter sua estrutura original e fosse, ao mesmo tempo, eficaz à finalidade a que se propunha o presente estudo.

Outro aspecto que determinou a escolha pelo instrumento originário da Embrapa foi o aspecto teórico que o ampara. O referido instrumento avalia em seu bojo as dimensões: Gerenciamento de pessoas e produção; Comprometimento com a empresa; Oportunidade de desenvolvimento e ascensão; Equidade salarial; Alcance de resultados organizacionais; Condições de trabalho e Autogestão das equipes de trabalho. Tais dimensões estão envolvidas pela definição de Clima Organizacional que Amboni (1986) apresenta quando afirma que o fenômeno diz respeito ao

... aspecto psicológico do ambiente organizacional constituído fundamentalmente por percepções acerca de propriedades do ambiente organizacional como por exemplo, estrutura e processos, que produz efeitos no desempenho e na satisfação no trabalho dos membros organizacionais (*op cit*, p. 7).

Entende-se que as dimensões estudadas pelo instrumento estão sujeitas à percepção da estrutura hierárquica, costumes, valores, etc, aspectos típicos da cultura de uma organização e que formam o clima organizacional juntamente com os aspectos individuais, conforme afirma Xavier (1986) quando ressalta a relevância desses aspectos nos estudos de clima.

Tendo pois determinado o instrumento a ser usado na pesquisa, a exemplo de Bedani (2003), procedeu-se a uma adequação desse instrumento ao lócus da pesquisa.

O questionário foi adaptado, mais especificamente, à realidade do Órgão público pesquisado, guardando a concepção teórica original do instrumento, restringindo-se à avaliação semântica das questões e adequação da linguagem, de acordo com a terminologia própria da estrutura e cultura organizacional do Tribunal. Objetivou-se, assim, considerar as características específicas do órgão pesquisado, principalmente em relação à natureza de suas atividades e composição de seu organograma. Com isso, tentou-se atender à recomendação de Pasquali (1999, p. 52), quanto a “verificar se todos os itens são compreensíveis para todos os membros da população à qual o instrumento da pesquisa se destina” .

Primeiramente observou-se a questão semântica. Para proceder à validação semântica, o instrumento sofreu uma adaptação da forma e conteúdo dos itens à linguagem jurídica característica do Órgão a ser pesquisado, conhecida da pesquisadora. Em seguida, o instrumento foi aplicado a um grupo de 20 (vinte) servidores de diferentes setores, cargos e níveis hierárquicos, distribuídos da seguinte forma: 5 (cinco) Analistas Judiciários; 5 (cinco) Técnicos Judiciários e 5 (cinco) Auxiliares Judiciários, além de 5 (cinco) ocupantes de cargos de chefia, os quais não seriam incluídos na amostra final.

Depois de registrado o tempo de resposta, discutiu-se com o grupo acerca da existência de dúvidas em relação à compreensão da linha de raciocínio para as respostas e do teor das questões. Os itens em que houve manifestações de dúvidas foram re-elaborados com a ajuda dos participantes, até que se chegasse ao consenso e compreensão de todos. Após a discussão e explicação de cada questão,

ficou acordada a exclusão de 16 (dezesesseis) questões correspondentes aos itens 01, 04, 13, 17, 18, 25, 26, 32, 34, 42, 46, 51, 52, 53, 64 e 66 do questionário validado por Laros e Palácios (2004), itens que não se aplicavam à rotina e realidade do Órgão estudado, como por exemplo, o item abaixo:

66.	Permaneço no mesmo cargo desde que entrei, sem nenhum avanço nos seus níveis hierárquicos.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Já ocupei vários cargos desde que entrei e sempre em níveis hierárquicos cada vez maiores.
-----	--	-------------------------------------	--

O instrumento adaptado (ver Anexo I) resultou em duas partes. Foi incluído, na primeira parte, itens que visavam obter um perfil sócio demográfico, informações como sexo, ano da posse, área de trabalho, local de trabalho, exercício de cargo de chefia, direção ou assessoramento e escolaridade. A segunda parte foi composta por 50 (cinquenta) itens relativos ao clima organizacional, compreendendo proposições de forma negativa na coluna da esquerda e positiva na coluna de direita, a serem respondidos num contínuo de concordância variando de 1 (concordância máxima com a proposição negativa) a 6 (concordância máxima com a proposição positiva), conforme exemplo abaixo:

1.	Os objetivos da minha área não estão claramente definidos.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Estão claramente definidos os objetivos da minha área.
----	--	-------------------------------------	--

Esta segunda parte do instrumento compreende uma avaliação do clima organizacional, estruturada em duas dimensões avaliativas, conforme definidas no instrumento original da Embrapa: a dimensão Organizacional e a dimensão Psicossocial (BEDANI, 2003). A terceira dimensão do instrumento da Embrapa (Ocupacional) não foi abordada no instrumento da pesquisa, tendo em vista a retirada dos itens a ela pertinentes no processo de ajuste semântico, como explicitado anteriormente.

A primeira dimensão, Organizacional, refere-se às condições oferecidas pela organização para o desempenho das atividades laborais, à clareza organizacional, à recompensa e ao volume de trabalho. Esta dimensão é composta por três fatores:

- 1 – Carga de trabalho, fator que avalia a percepção dos servidores acerca da variedade de retribuições que lhes são oferecidas como compensação ou contrapartida pelo seu desempenho ou contribuição ao órgão;
- 2 – Condições de trabalho, fator que avalia a percepção dos servidores em relação às condições físicas, aos instrumentos e equipamentos e a todo o suporte necessário para a realização dos trabalhos;
- 3 – Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho, fator que avalia se, na percepção dos servidores, a missão, as políticas, diretrizes e objetivos da instituição, além do padrão de desempenho esperado, estão claramente definidos e amplamente divulgados.

A dimensão Psicossocial, por sua vez, refere-se aos sentimentos e atitudes do servidor em relação às pessoas, ao trabalho e à própria Organização. Esta dimensão é composta por quatro fatores:

- 1 – Estilo de gerência, fator que avalia o comportamento típico ou maneira predominante de ação do gerente ou chefe imediato, no relacionamento com a equipe e no processo de influenciar indivíduos ou grupos para atingir todos os objetivos do trabalho;
- 2 – Comprometimento Organizacional, fator que permite avaliar o comprometimento, a percepção de identidade e envolvimento dos funcionários com a empresa e com o trabalho;
- 3 – Trabalho em equipe, fator que avalia a percepção em relação à cooperação, à soma de esforços, amizade e compreensão entre os servidores do setor ou área, para atingir os objetivos organizacionais;
- 4 – Reconhecimento, fator que avalia se o servidor sente-se reconhecido e valorizado como profissional e como pessoa no ambiente de trabalho, pelos colegas do mesmo nível hierárquico e dos níveis superior ou inferior.

Após a adaptação do instrumento, como relatado acima, obteve-se uma estrutura final com os itens distribuídos de acordo com o que se descreve na Tabela 9 abaixo, que apresenta cada dimensão de Clima Organizacional com seus fatores e com seus respectivos itens.

Tabela 9. Dimensões, fatores e itens do instrumento de Clima Organizacional.

Dimensões	Fatores	Itens do Instrumento da pesquisa
Organizacional	Carga de Trabalho	17, 19, 40, 49, 50
	Condições de Trabalho	2, 10, 14, 26,
	Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho	1, 3, 6, 7, 9, 15, 16, 22, 39, 42, 43, 45, 46, 48
Psicossocial	Estilo de gerência	4, 8, 12, 18, 20, 23, 28, 31, 33, 35, 38,
	Comprometimento Organizacional	21, 25, 34, 41,
	Trabalho em Equipe	13, 30,
	Reconhecimento	5, 11, 24, 27, 29, 32, 36, 37, 44, 47,

2.4.4 Procedimentos

A coleta de dados ocorreu em quatro etapas. Na primeira etapa a pesquisadora solicitou, junto à presidência do Órgão, a permissão para utilização do mesmo como campo de pesquisa, assim como livre acesso às dependências e informações necessárias à realização da pesquisa, em obediência e comprometimento aos preceitos éticos da pesquisa científica no que se refere ao sigilo e fidedignidade às informações e dados coletados.

Na segunda etapa, realizou-se junto ao Setor de Cadastro do Serviço de Pessoal do Órgão estudado, um levantamento dos dados referentes ao quantitativo

de servidores na capital, o quantitativo de servidores lotados na primeira e segunda instâncias.

Na terceira etapa, de posse dos dados coletados no Órgão e tendo definido o instrumento de pesquisa, esta etapa consistiu na pesquisa de campo propriamente dita, ou seja, a abordagem dos servidores, no seu próprio local de trabalho, solicitar sua participação voluntária na pesquisa, informando-lhes os objetivos da mesma, garantindo-lhes o sigilo e confidencialidade, conforme os preceitos éticos da pesquisa científica e fornecendo-lhes as instruções necessárias para o preenchimento e resposta do instrumento (questionário). A pesquisadora contou, nesta etapa, com a ajuda de três ajudantes de pesquisa os quais foram responsáveis pela distribuição e coleta dos questionários no período de 16 a 31 de outubro de 2007 no prédio onde funcionam a Administração e a 2ª instância e no período de 24 de março a 05 de abril de 2008 no prédio das Varas do Trabalho ou 1ª instância, sempre no horário de expediente.

Quarta etapa: de posse dos dados coletados passou-se então, à tabulação e análise quantitativa dos mesmos, conforme delineamento preliminar da pesquisa, seguido da discussão dos resultados e elaboração da conclusão.

2.5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao realizar-se a análise dos dados coletados, observou-se, entre os questionários considerados válidos, um número mínimo de respostas em branco, sendo a maioria dos itens com incidência de respostas em branco com uma proporção em torno de 2%, e nenhum item com proporção acima de 3%. Resolveu-se então substituir, em cada item, as respostas em branco pelo escore médio do item. Feita essa análise inicial, procedeu-se então às demais análises, conforme se descreve a seguir.

Para a validação do instrumento de clima, efetuou-se uma série de análises fatoriais pelo método dos Eixos Principais, com rotação oblíqua e saturação mínima aceitável de $\pm 0,30$. Com a finalidade de verificar a adequação dos dados para a realização das análises fatoriais, primeiramente verificou-se o poder discriminativo dos itens, tendo sido achados todos os itens como discriminantes, como se pode observar no Anexo III. Para esses itens foram também calculados os coeficientes de correlação r de Pearson entre os itens, tendo sido observado que a maioria dos itens estavam positivamente correlacionados entre si, o que não se verificou apenas em dez casos, como se pode constatar no Anexo IV.

Por fim, foram calculadas as médias e desvios-padrão dos itens do questionário de clima, assim como as correlações item-total. Como se pode verificar no Anexo V, todos os itens de Clima apresentaram escores médios acima da média aritmética da escala (que teoricamente representa o ponto de ruptura entre uma avaliação positiva ou negativa do aspecto ou elemento de Clima proposto no item), com desvios-padrão bastante razoáveis. Desse modo, pode-se concluir que, em geral, a avaliação do Clima do Órgão estudado foi muito positiva. Os itens apresentam também correlações item-total bastante elevadas.

Concluiu-se então que os dados de Clima eram adequados para a realização das análises fatoriais. Uma análise inicial foi feita, com todos os itens da escala de Clima, e determinando-se como critério para aceitação dos fatores um valor próprio

superior a 1. Seus resultados encontram-se demonstrados na Tabela 10, a seguir. Como se pode notar, a solução fatorial apresenta nove fatores, organizados de modo razoavelmente distinto do modelo proposto a partir das análises do questionário inicial (ver Tabela 9, acima). Os indicadores de bondade de ajuste (KMO e Esfericidade) da análise foram bastante adequados, com uma explicação total de 55% da variância.

Esta solução fatorial foi considerada inadequada, não só por diferir bastante do modelo teórico proposto, mas também por apresentar um número elevado de itens com saturação nos fatores abaixo do limite proposto inicialmente. Procedeu-se em seguida a uma série de análises exploratórias, retirando-se os itens com saturação abaixo do limite, não se chegando, entretanto, a nenhuma solução teoricamente adequada ao modelo proposto.

Da observação dos diversos agrupamentos de itens obtidos e de sua comparação com o modelo teórico proposto, concluiu-se que uma solução fatorial com cinco fatores, obtida utilizando-se todos os itens da escala de clima seria a mais adequada. Tendo assim procedido, obteve-se a solução fatorial descrita na Tabela 11, a seguir. Os indicadores de bondade de ajuste (KMO e Esfericidade) da análise também foram bastante adequados, com uma explicação total de 49,1% da variância. Como se pode notar à Tabela 11, esta solução apresenta ainda um item, o de número 1, com saturação abaixo do limite mínimo estabelecido.

O procedimento de fatorialização foi então repetido após a retirada do item 1, e obteve-se uma solução fatorial aceita com definitiva, a qual encontra-se descrita na Tabela 12, a seguir. Os indicadores de bondade de ajuste (KMO e Esfericidade) da análise também foram bastante adequados, com uma explicação total de 49,7% da variância. A título de observação final, para todas as análises, foram obtidos índices de comunalidade dos itens bastante satisfatórios.

Na Tabela 13, mais abaixo, são descritos os indicadores da bondade de ajuste da solução fatorial adotada, assim como os *Alphas* de Cronbach e as médias e desvios-padrão de cada um dos fatores e da escala total.

Tabela 10: Análise Fatorial dos itens de Clima, pelo método dos eixos principais com rotação oblíqua – análise inicial com todos os itens, aceitando-se para a solução fatorial, todos os fatores com valores próprios acima de 1.

	Fatores								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
38 Meu chefe é insensível para os fatos que ocorrem com as pessoas	,688								
23 As solicitações do meu chefe são muito confusas	,652								
35 Meu chefe é mais preocupado com a punição de culpados do que com a solução dos problemas	,641								
33 O meu chefe determina, de acordo com a sua vontade, como o trabalho deve ser feito	,608								
18 Não percebo clareza nas atitudes do meu chefe	,598								
31 Meu chefe nunca está disposto a receber críticas relativas ao trabalho	,596								
4 Meu chefe toma decisões importantes sem a opinião da equipe	,578								-,324
20 O sentimento de cooperação não é estimulado pelo meu chefe	,535								
12 Não é dada liberdade para expressão de sentimentos e pensamentos no meu local de trabalho	,471								
39 Não são claros os direitos e deveres dos servidores na minha Unidade	,404								
8 No meu local de trabalho há pessoas protegidas pelo chefe e outras ignoradas	,381								
49 O número de funcionários na minha Unidade é insuficiente para o desempenho das tarefas		,860							
19 O reduzido número de servidores constitui um problema no desenv. das atividades na minha Unidade		,796							
50 O volume de serviço sob a minha responsabilidade é excessivo face ao meu horário de trabalho		,782							
40 A relação volume de serviço/jornada de trabalho compromete a qualidade dos trabalhos que realizo		,586							
13 Os membros de minha equipe de trabalho não cooperam entre si para a realização das atividades			,650						
15 As pessoas da minha equipe não assumem compromisso ..., mesmo quando é solicitado pela chefia			,611						
7 Na minha equipe ninguém se preocupa com a obtenção de resultados			,592						
6 No meu local de trabalho os servidores não têm clareza quanto ao padrão de desempenho deles esperado			,463						
22 A preocup. na minha Unidade, continua sendo as tarefas do dia a dia, não importando a satisf. do cliente			,340						
16 Na minha Unidade a missão, os valores e a visão deste Regional não são conhecidos pelos funcionários			,322						
3 Nenhuma Unidade da minha área sabe o que as demais estão fazendo									
42 As pessoas no meu local de trabalho não têm clareza sobre suas atribuições									
9 Na minha Unidade não existe definição de prioridade									

Tabela 10: continuação

	Factor								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
41 Em conversas com amigos, nunca faço boas referências sobre o meu Regional				,769					
34 Este Regional é a pior organização para se trabalhar				,614					
21 Não tenho orgulho de fazer parte neste Regional				,590					
44 De nada valerem, em meu benefício, o tempo e esforço dedicados ao Regional				,343		-,316		-,322	
2 Não disponho de instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho					,605				
14 São péssimas as condições físicas (de higiene, iluminação, etc) no meu local de trabalho					,521				
10 As condições de segurança, na minha Unidade, deixam muito a desejar					,520				
26 O meu local de trabalho não é apropriado para o tipo de serviço que realizo					,434				
1 Os objetivos da minha área não estão claramente definidos									
24 Nunca sou elogiado pelos trabalhos de qualidade que realizo						-,774			
27 Nunca fui reconhecido pelo trabalhos que realizo na minha Unidade						-,735			
11Minha competência é ignorada pelo meu chefe						-,600			
28 No trabalho não me sinto estimulado nem motivado pelo chefe						-,589			
5 Nenhum trabalho meu, mesmo de qualidade, é valorizado no meu local de trabalho						-,573			
37 Minhas atividades não me permitem aprender coisas novas						-,414			
25 Este Regional não me dá nenhuma inspiração para o meu progresso no desempenho do meu cargo						-,409			
29 Sou tratado com indiferença e desrespeito pelos meus colegas de Unidade						-,312			
47 Nunca tive oportunidade de participar de treinamento oferecido pelo Regional							,674		
32 Os treinamentos oferecidos pelo Regional não foram importantes para o meu aperfeiçoamento profissional							,598		
48 As informações necessárias para o bom desempenho das tarefas não são repassadas a todos os servidores									
45 As pessoas na minha Unidade nunca tomam a iniciativa para realizar suas parte nos objetivos do Regional								-,613	
46 Não há preocupação alguma em se buscar uma melhor maneira de fazer os trabalhos em minha Unidade								-,514	
43 Na minha unidade valoriza-se mais o cumprimento do horário do que a qualidade do trabalho								-,381	
36 Não existem critérios para comissionamentos neste Regional									-,423
17 Na minha equipe é inadequada a divisão de tarefas, sobrecarregando mais algumas pessoas do que outras			,345						-,358
30 Na minha Unidade os trab. desenv. são percebidos com realizações individuais e/ou de algumas pessoas									-,344

Tabela 11: Análise Fatorial dos itens de Clima, pelo método dos eixos principais com rotação oblíqua – análise com todos os itens, determinando-se previamente uma solução fatorial com cinco fatores.

	Fatores				
	1	2	3	4	5
31 Meu chefe nunca está disposto a receber críticas relativas ao trabalho	,817				
38 Meu chefe é insensível para os fatos que ocorrem com as pessoas	,787				
33 O meu chefe determina, de acordo com a sua vontade, como o trabalho deve ser feito	,764				
35 Meu chefe é mais preocupado com a punição de culpados do que com a solução dos problemas	,733				
18 Não percebo clareza nas atitudes do meu chefe	,687				
20 O sentimento de cooperação não é estimulado pelo meu chefe	,684				
23 As solicitações do meu chefe são muito confusas	,677				
4 Meu chefe toma decisões importantes sem a opinião da equipe	,653				
28 No trabalho não me sinto estimulado nem motivado pelo chefe	,624				
12 Não é dada liberdade para expressão de sentimentos e pensamentos no meu local de trabalho	,609				
8 No meu local de trabalho há pessoas protegidas pelo chefe e outras ignoradas	,570				
11 Minha competência é ignorada pelo meu chefe	,560				,361
39 Não são claros os direitos e deveres dos servidores na minha Unidade	,516				
24 Nunca sou elogiado pelos trabalhos de qualidade que realizo	,448				,441
48 As informações necessárias para o bom desempenho das tarefas não são repassadas a todos os servidores	,395				
37 Minhas atividades não me permitem aprender coisas novas	,326				
43 Na minha unidade valoriza-se mais o cumprimento do horário do que a qualidade do trabalho	,302				
1 Os objetivos da minha área não estão claramente definidos					
49 O número de funcionários na minha Unidade é insuficiente para o desempenho das tarefas		,840			
19 O reduzido número de servidores constitui um problema no desenvolvimento das atividades na minha Unidade		,816			
50 O volume de serviço sob a minha responsabilidade é excessivo face ao meu horário de trabalho		,725			
40 A relação volume de serviço/jornada de trabalho compromete a qualidade dos trabalhos que realizo		,623			
15 As pessoas da minha equipe não assumem compromisso com os serviços, mesmo quando é solicitado pela chefia			,747		
13 Os membros de minha equipe de trabalho não cooperam entre si para a realização das atividades			,729		

Tabela 11: continuação	Fatores				
	1	2	3	4	5
7 Na minha equipe ninguém se preocupa com a obtenção de resultados			,715		
6 No meu local de trabalho os servidores não têm clareza quanto ao padrão de desempenho deles esperado			,612		
17 Na minha equipe é inadequada a divisão de tarefas, sobrecarregando mais algumas pessoas do que outras			,517		
16 Na minha Unidade a missão, os valores e a visão deste Regional não são conhecidos pelos funcionários			,487		
42 As pessoas no meu local de trabalho não têm clareza sobre suas atribuições			,459		
22 A preocupação, na minha Unidade, continua sendo as tarefas do dia a dia, não importando a satisfação do cliente			,450		
46 Não há preocupação alguma em se buscar uma melhor maneira de fazer os trabalhos em minha Unidade			,428		
45 As pessoas na minha Unidade nunca tomam a iniciativa para realizar suas parte nos objetivos do Regional			,394	,333	
30 Na minha Unidade os trabalhos desenvolvidos são percebidos com realizações individuais e/ou de algumas pessoas			,392		
9 Na minha Unidade não existe definição de prioridade			,323		
29 Sou tratado com indiferença e desrespeito pelos meus colegas de Unidade			,317		
3 Nenhuma Unidade da minha área sabe o que as demais estão fazendo			,311		
34 Este Regional é a pior organização para se trabalhar				,676	
41 Em conversas com amigos, nunca faço boas referências sobre o meu Regional				,669	
44 De nada valerem, em meu benefício, o tempo e esforço dedicados ao Regional				,544	
21 Não tenho orgulho de fazer parte neste Regional				,521	
32 Os treinamentos oferecidos pelo Regional não foram importantes para o meu aperfeiçoamento profissional				,484	
25 Este Regional não me dá nenhuma inspiração para o meu progresso no desempenho do meu cargo				,474	,409
47 Nunca tive oportunidade de participar de treinamento oferecido pelo Regional				,357	
36 Não existem critérios para comissionamentos neste Regional				,319	
27 Nunca fui reconhecido pelo trabalhos que realizo na minha Unidade	,418				,479
5 Nenhum trabalho meu, mesmo de qualidade, é valorizado no meu local de trabalho	,437				,478
26 O meu local de trabalho não é apropriado para o tipo de serviço que realizo					,455
14 São péssimas as condições físicas (de higiene, iluminação arejamento, ruído e/ou temperatura) no meu local de trabalho					,448
10 As condições de segurança, na minha Unidade, deixam muito a desejar					,410
2 Não disponho de instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho					,370

Tabela 12: Análise Fatorial dos itens de Clima, pelo método dos eixos principais com rotação oblíqua – análise final, retirando-se o item 1 e determinando-se previamente uma solução fatorial com cinco fatores.

	Fatores				
	1	2	3	4	5
31 Meu chefe nunca está disposto a receber críticas relativas ao trabalho	,813				
38 Meu chefe é insensível para os fatos que ocorrem com as pessoas	,784				
33 O meu chefe determina, de acordo com a sua vontade, como o trabalho deve ser feito	,762				
35 Meu chefe é mais preocupado com a punição de culpados do que com a solução dos problemas	,731				
18 Não percebo clareza nas atitudes do meu chefe	,684				
20 O sentimento de cooperação não é estimulado pelo meu chefe	,680				
23 As solicitações do meu chefe são muito confusas	,674				
4 Meu chefe toma decisões importantes sem a opinião da equipe	,650				
28 No trabalho não me sinto estimulado nem motivado pelo chefe	,622				
12 Não é dada liberdade para expressão de sentimentos e pensamentos no meu local de trabalho	,605				
8 No meu local de trabalho há pessoas protegidas pelo chefe e outras ignoradas	,566				
11 Minha competência é ignorada pelo meu chefe	,556				-,370
39 Não são claros os direitos e deveres dos servidores na minha Unidade	,511				
48 As informações necessárias para o bom desempenho das tarefas não são repassadas a todos os servidores	,392				
37 Minhas atividades não me permitem aprender coisas novas	,323				
43 Na minha unidade valoriza-se mais o cumprimento do horário do que a qualidade do trabalho	,301				
49 O número de funcionários na minha Unidade é insuficiente para o desempenho das tarefas		,840			
19 O reduzido número de servidores constitui um problema no desenvolvimento das atividades na minha Unidade		,815			
50 O volume de serviço sob a minha responsabilidade é excessivo face ao meu horário de trabalho		,724			
40 A relação volume de serviço/jornada de trabalho compromete a qualidade dos trabalhos que realizo		,623			
15 As pessoas da minha equipe não assumem compromisso com os serviços, mesmo quando é solicitado pela chefia			,750		
13 Os membros de minha equipe de trabalho não cooperam entre si para a realização das atividades			,732		
7 Na minha equipe ninguém se preocupa com a obtenção de resultados			,719		
6 No meu local de trabalho os servidores não têm clareza quanto ao padrão de desempenho deles esperado			,615		
17 Na minha equipe é inadequada a divisão de tarefas, sobrecarregando mais algumas pessoas do que outras			,519		
16 Na minha Unidade a missão, os valores e a visão deste Regional não são conhecidos pelos funcionários			,490		

Tabela 12: continuação

	Fatores				
	1	2	3	4	5
42 As pessoas no meu local de trabalho não têm clareza sobre suas atribuições			,460		
22 A preocupação, na minha Unidade, continua sendo as tarefas do dia a dia, não importando a satisfação do cliente			,451		
46 Não há preocupação alguma em se buscar uma melhor maneira de fazer os trabalhos em minha Unidade			,430		
30 Na minha Unidade os trabalhos desenvolvidos são percebidos com realizações individuais e/ou de algumas pessoas			,396		
45 As pessoas na minha Unidade nunca tomam a iniciativa para realizar suas parte nos objetivos do Regional			,395	,331	
9 Na minha Unidade não existe definição de prioridade			,324		
29 Sou tratado com indiferença e desrespeito pelos meus colegas de Unidade			,321		
3 Nenhuma Unidade da minha área sabe o que as demais estão fazendo			,309		
34 Este Regional é a pior organização para se trabalhar				,679	
41 Em conversas com amigos, nunca faço boas referências sobre o meu Regional				,663	
44 De nada valerem, em meu benefício, o tempo e esforço dedicados ao Regional				,544	
21 Não tenho orgulho de fazer parte neste Regional				,521	
32 Os treinamentos oferecidos pelo Regional não foram importantes para o meu aperfeiçoamento profissional				,488	
25 Este Regional não me dá nenhuma inspiração para o meu progresso no desempenho do meu cargo				,473	-,408
47 Nunca tive oportunidade de participar de treinamento oferecido pelo Regional				,364	
36 Não existem critérios para comissionamentos neste Regional				,316	
27 Nunca fui reconhecido pelo trabalhos que realizo na minha Unidade	,415				-,488
5 Nenhum trabalho meu, mesmo de qualidade, é valorizado no meu local de trabalho	,434				-,485
26 O meu local de trabalho não é apropriado para o tipo de serviço que realizo					-,453
24 Nunca sou elogiado pelos trabalhos de qualidade que realizo	,444				-,450
14 São péssimas as condições físicas (de higiene, iluminação arejamento, ruído e/ou temperatura) no meu local de trabalho					-,447
10 As condições de segurança, na minha Unidade, deixam muito a desejar					-,407
2 Não disponho de instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho					-,354

Tabela 13: Indicadores da bondade de ajuste da solução fatorial adotada, *Alphas* de Cronbach e médias e desvios-padrão dos fatores e da escala total.

	Fatores				
	1	2	3	4	5
Valores próprios	17,52	2,45	1,75	1,40	1,22
Percentagem de Variância Explicada (Total = 49,7%)	35,7	5,0	3,6	2,9	2,5
<i>Alphas</i> de Cronbach (Total da escala = 0,96)	0,94	0,85	0,90	0,83	0,81
Médias (Total da escala = 4,2)	4,3	3,5	4,4	4,3	3,9
Desvios-padrão dos fatores (Total da escala = 0,92)	1,18	1,51	0,98	0,96	1,15

Obs. KMO = 0,953 ;

Teste de Esfericidade de Bartlett: $X^2 = 12523,498$; GL = 1176 ; P < 0,0001

Na Tabela 14, a seguir, apresenta-se uma análise comparativa da adequação entre a solução fatorial adotada e o modelo teórico inicialmente proposto. Como se pode notar, é possível aceitar a adequação entre os dois modelos, apesar de algumas divergências entre o modelo proposto e o modelo obtido a partir da solução fatorial adotada. A análise fatorial realizada comprovou que o instrumento foi adequado para a investigação do clima organizacional, devendo salientar que os fatores relativos a Condições de Trabalho, Trabalho em equipe e Reconhecimento diluíram-se entre os demais fatores restando no instrumento apenas cinco fatores

Assim, o modelo obtido manteve as duas dimensões de Clima, Organizacional e Psicossocial, mas organizadas em apenas cinco fatores: a Carga de Trabalho (fator 2) e a Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho (fator 3), componentes da Dimensão Organizacional, e o Estilo de Gerência (fator 1), o Comprometimento Organizacional (Fator 4) e o Reconhecimento (fator 5), componentes da Dimensão Psicossocial.

Para a realização das análises de Clima, foram então construídos índices para cada um dos fatores, bem como para a escala total, cujas médias totais encontram-se descritas na Tabela 13, acima. Como se pode notar nessa tabela, os escores médios dos índices de Clima apresentam-se quase todos bem acima da

média aritmética da escala, indicando uma avaliação bastante razoável do órgão estudado. Apenas os índices de Carga de Trabalho e de Reconhecimento situam-se próximos à média aritmética (3,5 e 3,9, respectivamente), consistindo nos índices de clima com avaliação mais baixa. Essa avaliação positiva do clima do órgão já havia sido constatada quando da análise inicial dos itens da escala (ver Anexo V). Portanto, a partir da análise dos resultados globais dos fatores, é possível depreender que na percepção dos respondentes, a qualidade do clima organizacional no órgão estudado é satisfatória.

Tabela 14: Dimensões, fatores e itens do modelo de instrumento de Clima Organizacional proposto, e do modelo obtido a partir da estrutura fatorial do instrumento.

Dimensões	Fatores	Itens do modelo proposto	Itens da estrutura fatorial obtida
Organizacional	Carga de Trabalho	17, 19, 40, 49, 50	19, 40, 49, 50, (Fator 2)
	Condições de Trab.	2, 10, 14, 26,	-
	Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho	1, 3, 6, 7, 9, 15, 16, 22, 39, 42, 43, 45, 46, 48	3, 6, 7, 9, 13, 15, 16, 17, 22, 29, 30, 42, 45, 46, (Fator 3)
Psicossocial	Estilo de gerência	4, 8, 12, 18, 20, 23, 28, 31, 33, 35, 38,	4, 8, 11, 12, 18, 20, 23, 28, 31, 33, 37, 38, 39, 43, 48 (Fator 1)
	Comprometimento Organizacional	21, 25, 34, 41,	34, 21, 32, 25, 36, 41, 44, 47 (Fator 4)
	Trabalho em Equipe	13, 30,	-
	Reconhecimento	5, 11, 24, 27, 29, 32, 36, 37, 44, 47,	2, 5, 14, 24, 26, 27 (Fator 5)

Em relação aos dados descritos na Tabela 13, acima, o Fator Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho, pertencente à Dimensão Organizacional, apresentou a média 4,4 destacando-se como o fator melhor avaliado dentre todos os fatores abordados no instrumento de pesquisa. O fator pior avaliado foi Carga de

Trabalho, pertencente à mesma dimensão, com o escore de 3,5, tendo sido também, a pior avaliação no resultado geral. Interessante observar que os fatores melhor e pior avaliados pertencem à mesma dimensão organizacional, configurando uma contradição nesta dimensão. Ao se analisar tais dados, pode-se apreender que os servidores percebem com clareza os objetivos organizacionais, contudo, a carga de trabalho é considerada excessiva. Na dimensão Psicossocial, o fator Estilo de Gerência apresentou o melhor índice de avaliação com o escore de 4,3, enquanto que o fator Reconhecimento apresentou a avaliação mais baixa nesta dimensão.

A seguir apresentam-se os resultados e as análises dos dados do clima do órgão estudado, iniciando com os resultados obtidos a partir dos aspectos organizacionais, quais sejam: Posse antes ou depois da implantação do GESPÚBLICA; Área de Trabalho; Cargo exercido no quadro de Pessoal; exercício de Cargo de Chefia, Direção ou Assessoramento e Local de Trabalho. Para cada um desses aspectos organizacionais serão analisados os índices de Clima Organizacional relativos à Escala total e a cada um dos Fatores de Clima das duas dimensões, Organizacional e Psicossocial, propostas no modelo teórico estabelecido.

2.5.1 Clima Organizacional e GESPÚBLICA.

A análise em tela diz respeito à percepção do Clima Organizacional pelos servidores que foram empossados antes e depois da implantação do Programa Nacional de Gestão e Desburocratização – GESPÚBLICA, conforme o objetivo específico “Analisar (de forma inferencial) as relações entre a implantação do Programa Nacional de Gestão e Desburocratização - GESPÚBLICA e a percepção do Clima Organizacional”. Na Tabela 15, abaixo, encontram-se descritos os resultados obtidos a partir da comparação das médias de clima entre o grupo de funcionários que já estavam trabalhando no momento da implantação do GESPÚBLICA e aqueles que foram contratados depois.

Tabela 15: Escores Médios de Clima em função do ingresso antes ou depois da implantação do Gespublica

	Ingresso antes (n = 371)		Ingresso depois (n = 52)		Total (N = 423)		Estatísticas
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Escala Total (todos os itens)	4,2	,925	4,0	,942	4,2	,928	$F_{(1, 421)} = 1,579$; N. Sig
Dimensão Organizacional:							
- Carga de Trabalho	3,5	1,524	3,4	1,475	3,5	1,516	$F_{(1, 421)} = 0,109$; N. Sig
- Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho	4,3	,960	4,0	1,073	4,3	,981	$F_{(1, 421)} = 6,825$; $P < ,05$
Dimensão Psicossocial:							
- Estilo de Gerência	4,3	1,184	4,2	1,217	4,3	1,187	$F_{(1, 421)} = 0,218$; N. Sig.
- Compromisso Organizacional	4,3	,957	4,0	,993	4,2	,965	$F_{(1, 421)} = 3,856$; $P = ,05$
- Reconhecimento	3,9	1,170	3,9	1,03	3,9	1,153	$F_{(1, 421)} = 0,117$; N. Sig.

Conforme pode ser observado na tabela acima, não se verifica uma diferença significativa na Escala Total entre os servidores empossados antes ou depois da implantação do Programa GES PÚBLICA.

Com relação aos fatores da dimensão Organizacional, não se observa uma diferença significativa entre os funcionários contratados antes e depois do GES PÚBLICA no que se refere ao Fator Carga de Trabalho; já no fator Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho, há uma diferença significativa entre os servidores empossados antes da implantação do Programa e após a implantação do Programa, com uma avaliação mais positiva por parte dos que já estavam na organização quando da implantação do GES PÚBLICA.

Com relação aos fatores da Dimensão Psicossocial, observam-se diferenças apenas no que se refere ao fator Compromisso Organizacional, com uma maior favorabilidade na avaliação feita pelos que já estavam na organização quando da

implantação do GESPUBLICA. Nos demais fatores não são verificadas diferenças significativas.

Nesse sentido, apesar de não haver diferenças na percepção do clima em geral, os funcionários contratados após a reforma do GESPUBLICA avaliam como menos positiva a clareza organizacional e mostram-se menos comprometidos com a organização. Isso significa sentirem-se menos vinculados, mais independentes afetivamente em relação à organização, no que se refere ao Comprometimento. Significa também perceberem mais a organização como caótica e desorganizada no que se refere à organização das tarefas, papéis, rotinas e atribuições vinculadas ao exercício das funções e ao cumprimento das tarefas de trabalho.

Estes resultados contrariam as expectativas inicialmente elaboradas para a presente pesquisa, que esperavam uma melhor avaliação por parte dos funcionários mais novos. É provável que a pequena diferença encontrada entre funcionários novos e antigos, em favor desses, se deva à própria condição de recém-ingressos, que impediria a formação de vínculos mais intensos dentro da organização, assim como a adesão mais intensa a seus valores, normas, rotinas, enfim, à cultura da organização.

2.5.2 Clima Organizacional e Área de Trabalho.

Conforme pode ser observado na Tabela 16, abaixo, há uma diferença significativa, ainda que pequena, na Escala Total entre os servidores da área administrativa e aqueles da área judiciária. Isso indica que a avaliação do clima global do órgão é mais favorável na área administrativa, em grande parte correspondente à 2ª Instância, que na área judiciária, cujo quadro de pessoal corresponde em sua grande maioria à 1ª Instância.

Tabela 16: Escores Médios de Clima em função da Área de Trabalho

	Administrativa (n = 134)		Judiciária (n = 287)		Total (N = 421)		Estatísticas
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Escala Total (todos os itens)	4,3	,854	4,1	,955	4,2	,928	$F_{(1, 419)} = 4,698$; $P < ,05$
Dimensão Organizacional:							
- Carga de Trabalho	4,0	1,408	3,3	1,513	3,5	1,520	$F_{(1, 419)} = 23,661$; $P < ,001$
- Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho	4,4	,905	4,3	1,015	4,3	,981	$F_{(1, 419)} = 1,081$; Ñ. Sig.
Dmensão Psicossocial:							
- Estilo de Gerência	4,4	1,085	4,2	1,230	4,3	1,188	$F_{(1, 419)} = 2,475$; Ñ. Sig.
- Compromisso Organizacional	4,4	,868	4,1	,996	4,2	,963	$F_{(1, 419)} = 6,001$; $P < ,05$
- Reconhecimento	4,0	1,131	3,8	1,163	3,9	1,153	$F_{(1, 419)} = 1,087$; Ñ. Sig.

Observa-se também que na Dimensão Organizacional, a Carga de Trabalho é percebida mais positivamente na área administrativa, não havendo diferenças na percepção da Clareza Organizacional. Já em relação aos fatores da Dimensão Psicossocial, observam-se diferenças apenas no que se refere ao fator Compromisso Organizacional, com uma maior favorabilidade na avaliação feita pelos funcionários da área administrativa. Nos demais fatores, não são verificadas diferenças significativas.

Como analisado anteriormente, a 1ª instância é a porta de entrada dos processos trabalhistas, ao mesmo tempo em que se constitui na área com menor quantitativo de funcionários. É pois de se esperar que os servidores lotados nas Varas do Trabalho e Distribuição dos Feitos de 1ª instância tenham a percepção de que arcam com maior volume de trabalho que os servidores de 2ª instância. Por sua vez, ainda que não haja uma percepção de desigualdade no que se refere à gerência e ao reconhecimento, os integrantes da 1ª Instância sentem-se menos comprometidos com a organização.

2.5.3 Clima Organizacional e Cargo.

Conforme pode ser observado na Tabela 17, abaixo, há uma diferença significativa, ainda que pequena, na Escala Total entre os servidores que exercem cargos Técnicos e Auxiliares e aqueles que exercem cargos de Analista, situação que se verifica em todos os fatores das duas dimensões de clima analisadas.

Convém destacar, entretanto, uma quase-significância estatística no fator Compromisso Organizacional, o que pode indicar uma tendência a que os Analistas avaliem mais criticamente o seu compromisso com a organização; entretanto esses resultados não podem ser considerados conclusivos.

Tabela 17: Escores Médios de Clima em função do Cargo

	Técnico e Auxiliar (n = 291)		Analista (132)		Total (N = 423)		Estatísticas
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Escala Total (todos os itens)	4,2	,935	4,1	,915	4,2	,928	$F_{(1, 421)} = 0,121$; $\tilde{N}$. Sig
Dimensão Organizacional:							
- Carga de Trabalho	3,5	1,481	3,5	1,595	3,5	1,516	$F_{(1, 421)} = 0,193$; $\tilde{N}$. Sig
- Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho	4,3	,992	4,3	,960	4,3	,981	$F_{(1, 421)} = 0,234$; $\tilde{N}$. Sig.
Dimensão Psicossocial:							
- Estilo de Gerência	4,3	1,186	4,3	1,194	4,3	1,187	$F_{(1, 421)} = 0,024$; $\tilde{N}$. Sig.
- Compromisso Organizacional	4,3	,952	4,1	,983	4,2	,965	$F_{(1, 421)} = 3,840$; $P = ,051$
- Reconhecimento	3,9	1,133	3,9	1,199	3,9	1,153	$F_{(1, 421)} = 0,056$; $\tilde{N}$. Sig

2.5.4 Clima Organizacional e Exercício de Cargo de Chefia, Direção ou Assessoramento.

Na Tabela 18, abaixo, são apresentados os resultados da avaliação do clima em função do exercício ou não de cargo de chefia, direção ou assessoramento.

Como se pode constatar, o clima global no Órgão é melhor avaliado por aqueles funcionários que exercem tais cargos. Nota-se também que essa diferença na percepção do clima não se verifica na dimensão Organizacional, que é percebida de igual modo, independentemente do exercício de cargos de chefia ou congêneres.

Entretanto, em todos os fatores da dimensão Psicossocial, a percepção dos que exercem cargos de chefia é mais positiva, indicando um maior compromisso com a organização, assim como uma melhor percepção do reconhecimento e uma melhor avaliação do estilo da gerencia.

Tabela 18: Escores Médios de Clima em função do exercício de cargo de Chefia

	Exerce (n = 132)		Não Exerce (n = 290)		Total (N = 422)		Estatísticas
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Escala Total (todos os itens)	4,3	,883	4,1	,943	4,2	,928	$F_{(1, 420)} = 4,139$; $P < ,05$
Dimensão Organizacional:							
- Carga de Trabalho	3,3	1,534	3,6	1,503	3,5	1,516	$F_{(1, 420)} = 3,081$; $\tilde{N}$. Sig.
- Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho	4,4	,993	4,3	,977	4,3	,982	$F_{(1, 420)} = 0,954$; $\tilde{N}$. Sig.
Dimensão Psicossocial:							
- Estilo de Gerência	4,5	1,114	4,2	1,208	4,3	1,188	$F_{(1, 420)} = 7,603$; $P < ,05$
- Compromisso Organizacional	4,4	,820	4,1	1,016	4,2	,965	$F_{(1, 420)} = 6,150$; $P < ,05$
- Reconhecimento	4,1	1,076	3,8	1,176	3,9	1,151	$F_{(1, 420)} = 4,639$; $P < ,05$

2.5.5 Clima Organizacional e Local de Trabalho

Na Tabela 19, abaixo, observa-se uma diferença significativa, ainda que pequena, na avaliação do clima global entre os servidores lotados no Fórum que avaliam o clima de modo mais crítico, e os lotados na sede, que avaliam o clima mais favoravelmente.

Tabela 19: Escores Médios de Clima em função do Local de Trabalho

	Forum (n = 182)		Sede (n = 241)		Total (N = 423)		Estatísticas
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Escala Total (todos os itens)	4,0	,894	4,2	,944	4,2	,928	$F_{(1, 421)} = 5,389$; $P < ,05$
Dimensão Organizacional:							
- Carga de Trabalho	2,8	1,437	4,0	1,355	3,5	1,516	$F_{(1, 421)} = 80,498$; $P < ,001$
- Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho	4,2	,955	4,3	1,000	4,3	,981	$F_{(1, 421)} = 1,018$; Ñ. Sig.
Dmensão Psicossocial:							
- Estilo de Gerência	4,3	1,176	4,3	1,198	4,3	1,187	$F_{(1, 421)} = 0,023$; Ñ. Sig.
- Compromisso Organizacional	4,1	,962	4,3	,957	4,2	,965	$F_{(1, 421)} = 5,663$; $P < ,05$
- Reconhecimento	3,7	1,095	4,0	1,181	3,9	1,153	$F_{(1, 421)} = 6,986$; $P < ,05$

Esta diferença na avaliação do clima global corresponde, na dimensão Organizacional, a uma acentuada diferenciação na percepção da Carga de Trabalho, e na dimensão Psicossocial, a uma diferenciação na percepção co Compromisso Organizacional e do Reconhecimento. Como se pode notar na Tabela 19, acima, a avaliação do clima por parte dos integrantes do Fórum é sensivelmente menos positiva nestes fatores que a dos integrantes da Sede do Tribunal.

Assim, pode-se concluir que essa diferença nas percepções dos fatores de avaliação do clima indicam uma desigualdade percebida tanto no que se refere às condições objetivas de trabalho, quanto nos aspectos mais subjetivos ligados ao sentimento de recompensa pelo esforço do trabalho e ao vínculo emocional com a organização.

Esta diferença corresponde quase que perfeitamente àquela apresentada anteriormente, entre a área administrativa e a área judiciária. No Fórum situam-se as varas e a maioria dos funcionários da área judiciária, ao passo que na sede situa-se a 2ª Instância, e a grande maioria dos funcionários da área administrativa. Ela evidencia a necessidade de atenção por parte dos gestores do Tribunal, no sentido de intervir e solucionar os problemas que a estariam causando.

2.6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A análise dos resultados demonstrou que, de uma forma geral, o clima organizacional é percebido de forma bastante satisfatória, pois praticamente todos os fatores obtiveram escores acima de 3,0, considerado o ponto médio da escala.

Contudo, não se pode deixar de mencionar o fator carga de Trabalho, pertencente à dimensão organizacional, que contemplado pelo objetivo principal, ou seja, comparando as duas instâncias apresentou uma diferença refletida pelo escore 2,8 no Fórum (primeira instância) e 4,0 da sede (segunda instância). Fenômeno semelhante ocorreu com o fator Reconhecimento que alcançou escore de 3,7 no Fórum (primeira instância) e 4,0 da sede (segunda instância). Estes resultados levam a crer na existência de uma relação entre os mesmos, ou seja, a carga de trabalho é inadequada ou excessiva, se comparada ao reconhecimento.

O mesmo fato ocorreu entre os escores médios de clima quando comparados em função da área de trabalho, cargo, exercício de cargo de chefia a e local. Esta idéia reforça a tese de que o sentimento de valorização pelo grupo e superiores são elementos determinantes na formação do clima organizacional. Considerando-se a realidade de funcionamento do Órgão estudado, é fato que a primeira instância, sendo a porta de entrada de todos os processos, arca com o maior volume de trabalho. Seria recomendável pensar numa redistribuição do quantitativo de servidores a fim de prover a referida instância de um número maior de servidores e, assim, distribuir equitativamente a carga de trabalho entre fórum e sede.

Acreditamos que os objetivos específicos que diziam respeito à descrição da percepção do clima organizacional e à comparação dessas percepções entre as duas instâncias foi plenamente alcançado.

Com relação ao objetivo específico de analisar as relações entre a implantação do Programa Nacional de Gestão e Desburocratização-GESPÚBLICA e a percepção do Clima organizacional nas duas instâncias, pode-se constatar que foram observadas diferenças na percepção do clima entre os servidores empossados antes ou depois na implantação do referido Programa, com uma avaliação do clima mais positiva feita pelos funcionários mais antigos. O fato é que, a existência de uma avaliação de clima tão positiva por parte dos funcionários mais antigos pode ser tomada como um indicativo de que a implantação do GESPÚBLICA não afeta significativamente o clima do Órgão, ao menos no que se refere ao momento de realização da pesquisa.

É oportuno salientar que o presente estudo possibilitou uma discussão entre os próprios servidores acerca dos aspectos questionados e identificados como positivos ou negativos dentro da organização. Acredita-se que os objetivos do trabalho foram alcançados com êxito e espera-se que o diagnóstico oferecido pela análise dos dados coletados venha a contribuir com a administração para a melhoria do clima organizacional. Do ponto de vista acadêmico, espera-se, com o presente estudo, incentivar a realização de novas pesquisas no âmbito do funcionalismo público, tendo em vista que este ainda é um tema pouco explorado na administração pública muito embora esteja comprovada sua importância para a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

3. REFERÊNCIAS

AIDAR, Marcelo Marinho. Qualidade humana: as pessoas em primeiro lugar. São Paulo: Maltese, 1995.

ALBUQUERQUE, Francisca Rita Alencar. A Justiça do Trabalho na Ordem Judiciária Brasileira. São Paulo: LTr, 1993.

AMBONI, Nério. Liderança, comunicação e clima organizacional: um estudo comparativo dos centros e departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, UFSC, 1986 (dissertação de mestrado).

BARÇANTE, Luiz César; CASTRO, Guilherme Caldas. Ouvindo a voz do cliente interno. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BEDANI, Marcelo. Clima Organizacional: Mensuração, Investigação e Diagnóstico. São Paulo: Mestrado em Administração e Gestão de Recursos Humanos. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 2003.

BERGAMINI, Cecília W. Psicologia aplicada à administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1983.

Cadernos GESPÚBLICA – Documento de Referência - Ciclo 2006 – Brasília: MP,GESPÚBLICA,SEGES, Versão 1 / 2006

CAMPOS, Wagner Estelita (Org). Estudos organizacionais. Rio de Janeiro: SEBRAE, 1980.

CHANLAT, Jean-François (Org.) O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3ª ed. v.1. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 1979.

CODA, Roberto. Pesquisa em clima organizacional e gestão estratégica em recursos humanos. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto (organizadores). Psicodinâmica da Vida Organizacional. Motivação e Liderança. São Paulo: Atlas, 1998.

Constituição Federal de 1824. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 07 de março de 2007.

Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 07 de março de 2007.

Constituição Federal de 1891. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 07 de março de 2007.

Constituição Federal de 1946. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 07 de março de 2007.

Constituição Federal de 1988. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 07 de março de 2007.

CARDOSO, Olga R.; COSTA, Jane Iara P. da. Aspectos humanos da qualidade. Florianópolis: FEPESE, 1998. Curso de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos.

COUTINHO, Grijalbo Fernandes. in Agora, sim, Justiça do Trabalho. Disponível em <http://www.anamatra.org.br/opiniaio/artigos/ler_artigos.cfm>. Acesso em 08 de março de 2007.

DAFT, Richard L. Teoria e projeto das organizações. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DECRETO nº. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/legislacao>>. Acesso em 29/11/2006

EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 24, DE 09 DE DEZEMBRO DE 1999. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas> . Acesso em 08 de março de 2007.

EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 45, DE 30 DE DEZEMBRO DE 2004. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas> . Acesso em 08 de março de 2007.

FERREIRA, Maria C. e ASSMAR, Eveline M. L. (2008) Cultura Organizacional. Em: Mirlene Maria M. Siqueira (Org.) Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre, ARTMED, pp.125-138

FEIGENBAUM, Armand V. Total Quality Control. New York: McGraw-Hill, 1961.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 19967.

GUTIERREZ, Luiz Homero Silva. Percepção do Clima organizacional conforme escalão hierárquico. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 28 (4),p. 5-13, out./dez. 1988.

GRIFFITH, James. A Compositional Analysis of the Organizational Climate-Performance Relation: Public Schools as Organizations. Disponível em <<http://www.capes.gov.br>> acesso em 30 de Janeiro de 2007.

HALL, Richard H. Organizações: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HOUAISS, Antonio (coordenador). Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2002

KOLB, David; RUBIN, Irwin M.; McINTYRE, James M. Psicologia rganizacional: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

LAFOLLETE, W. R. How is the climate in your organization? Personnel Journal, 376-9, 1975.

LAROS, Jacob A. e PUENTE-PALACIOS, Katia E.. Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. Universidade de Brasília: Estudos de Psicologia 2004, 9(1), 1131-11139

Lei n. 6.915 de 1 de junho de 1981. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis>. Acesso em 23 de fevereiro de 2007.

LEITÃO, Jaqueline S. Relatório de Pesquisa. Percepção dos empregados da EMBRAPA sobre o clima organizacional da empresa. Brasília, 1996.

LUCENA, Maria Diva S. Avaliação de Desempenho. São Paulo: Atlas, 1992.

LUZ, Janine Pacheco da. METODOLOGIA PARA ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001

LUZ, Ricardo Silveira. Clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MARTINS FILHO, Ives Gandra da Silva. Breve História da Justiça do Trabalho. In FERRARI, Irary. História do Trabalho, do direito do trabalho e da Justiça do Trabalho. 2. ed. São Paulo: LTr, 2002.

MARX, Melvin Herman e HILLIX, William A. SISTEMAS E TEORIAS EM PSICOLOGIA. 11^a ed. Cultrix, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa HERBARIUM. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

MOTTA, F.C.P.; PEREIRA, L.C.B. Introdução à organização burocrática. São Paulo: Brasiliense, 1980.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal. Rio de Janeiro: LTC, 1993.

OLIVEIRA, Marco Antonio. Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1995.

PALADINI, Edson P. Gestão da qualidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PAYNE, R.; MANSFIELD, R. Correlates of individual perceptions of organizational climate. Journal of ocupacional psychology, England, 51: 209-18, 1978.

PILARES, Valmir. RECURSOS HUMANOS (DES)CONSIDERAÇÕES GERAIS. Rio de Janeiro: No bel, 1991.

POLANYI, Karl. A grande transformação: as origens da nossa época. Rio de Janeiro, Campus, 1980.

Portal Gestão Pública – GESPÚBLICA. Disponível em:

<<http://www.gespublica.gov.br/legislacao>> - Acesso em 29/11/2006

RUMMLER, Geary A. and BRACHE, Alan P..IMPROVING PERFORMANCE HOW TO MANAGE THE WHITE SPACE ON THE Coleção: ORGANIZATIONAL CHART . 2 ed. England. John Wiley Professiona. 1995.

SALDANHA, A de M. A atmosfera organizacional e o bem-estar psíquico dos contribuintes individuais. Caderno de Psicologia Aplicada. Porto Alegre, 2(20):85-88, jul./dez.,1974.

SCHEIN, E. H. Psicologia organizacional. Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil, 1982.

SCHNEIDER, Benajamin; HALL, Douglas T. Correlates of organizational identification as a function of carcer pattern and organizational type. Administrative science quarterly, Ithaca, 340-50, sep. 1972.

_____. Organizational Climate: an essay. Personnel Psychology, v. 28, n. 28. 1975.

SEABRA, Giovanni F. Pesquisa científica: o método em questão. Brasília: Editora universidade de Brasília, 2001.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, M. Estera Muszat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3ª edição revisada e atualizada. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

SILVA, Narbal e ZANELLI, José Carlos (2004) Cultura Organizacional. Em: José Carlos Zanelli, Jairo E. Borges-Andrade e Antonio Virgilio Bittencourt Bastos, Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre, ARTMED, pp. 405-442.

SOUZA. Edela Lanzer Pereira de. Clima e motivação em uma empresa estatal. Revista estatal. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 22 (1): 14 – 18, jan./mar.,1982 a.

_____. Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgar Blucher, 1978.

_____. Edela Lanzer Pereira de. Motivação, cultura e clima em órgãos públicos. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 15(4): 89-98, out./dez., 1981.

_____. Diagnóstico de clima organizacional. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 11 (2), p. 141-158, abr./jun. 1977.

STONER, James F.; FREEMAN, Edward R. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1999

SUSSEKIND, Arnaldo. MARANHÃO, Délio e VIANNA, Salgado. Instituições de Direito do Trabalho. Vol. I, 4 ed. Rio de Janeiro: Livraria Freitas Bastos, 1966.

VERGARA, Silvia. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000

VIEGAS, Waldyr. Fundamentos de Metodologia Científica. Brasília: Paralelo 15 e Editora da universidade de Brasília, 1999.

XAVIER, O. S. O clima organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração. Revista de Administração. São Paulo: v. 21. n. 14, 1986.

ANEXOS

ANEXO I:
Instrumento da Pesquisa



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO UNIVERSITÁRIO NILTON LINS
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL EM PSICOLOGIA SOCIAL**

Caro servidor, antes de responder ao questionário, forneça, por favor, as informações abaixo solicitadas. Suas respostas são confidenciais, você não será identificado.

1. Idade _____ anos
2. Gênero:
☐ Masculino
☐ Feminino
3. Ano da posse:
☐ 2007
☐ Durante o biênio 2005/2006
☐ antes de 2005
4. Local de Trabalho:
☐ Fórum Trabalhista
☐ Sede do TRT
5. Cargo:
☐ Auxiliar
☐ Técnico
☐ Analista
6. Atividades desenvolvidas:
☐ Administrativas (meio)
☐ Judiciárias (fim)
7. Exerce Cargo de Chefia, Direção ou assessoramento?
☐ Sim
☐ Não
8. Escolaridade:

☐ Primeiro Grau (Ensino Fundamental)	☐ Segundo Grau (Ensino Médio)
☐ Superior Completo	☐ Superior em andamento
☐ Superior incompleto	☐ Pós-Graduação
☐ Mestrado/Doutorado	

Questionário de Clima Organizacional

Instruções para o preenchimento.

Este questionário deve ser respondido de acordo com o que você percebe no seu ambiente de trabalho. Responda a cada item considerando a situação atual. Aquilo que de fato você observa no seu cotidiano do Regional. Relembrando que suas respostas são confidenciais, você não será identificado.

Nas questões que se referem ao seu chefe, considere as ações gerenciais que o afetam provenientes do seu chefe imediato.

Para efeito de padronização, a nomenclatura **UNIDADE** deverá ser entendida como o Setor, Serviço, Secretaria ou Vara do Trabalho onde você trabalha.

Em cada questão faça um X no número escolhido para representar a sua resposta. A marcação na escala numérica é orientada pelo seguinte raciocínio: **Quando mais perto do número 1 você marcar, significa que você concorda com a frase da esquerda. Quanto mais perto do número 6 você marcar, significa que você concorda mais com a frase da direita.** Relembrando que suas respostas são confidenciais, você não será identificado.

- | | | | |
|----|---|-------------------------------------|--|
| 1. | Os objetivos da minha área não estão claramente definidos. | [1] [2] [3] [4] [5] [6] | Estão claramente definidos os objetivos da minha área. |
| 2. | Não disponho de instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho que realizo. | [1] [2] [3] [4] [5] [6] | Tenho acesso a instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho que realizo. |
| 3. | Nenhuma Unidade da minha área sabe o que as demais estão fazendo. | [1] [2] [3] [4] [5] [6] | Todos as Unidades da minha área sabem o que está sendo feito em outras Unidades. |
| 4. | Meu chefe toma decisões importantes sem a opinião da equipe. | [1] [2] [3] [4] [5] [6] | Meu chefe toma decisões importantes com a opinião da equipe. |
| 5. | Nenhum trabalho meu, mesmo de qualidade, é valorizado no meu local de trabalho. | [1] [2] [3] [4] [5] [6] | Os bons trabalhos que executo são valorizados no meu local de trabalho. |
| 6. | No meu local de trabalho os servidores não têm clareza quanto ao padrão de desempenho deles esperado. | [1] [2] [3] [4] [5] [6] | No meu local de trabalho os servidores sabem claramente o padrão de desempenho que deles é esperado. |
| 7. | Na minha equipe ninguém se preocupa com a obtenção de resultados. | [1] [2] [3] [4] [5] [6] | É grande a preocupação com a obtenção de resultados na minha equipe. |
| 8. | No meu local de trabalho h'pessoas protegidas pelo chefe e outras ignoradas. | [1] [2] [3] [4] [5] [6] | Meu chefe dispensa tratamento igual a todos que estão sob sua liderança. |
| 9. | Na minha Unidade não existe definição de prioridade. | [1] [2] [3] [4] [5] [6] | Na minha Unidade existe definição de prioridade |

10.	As condições de segurança, na minha Unidade, deixam muito a desejar.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	As condições de segurança, na minha Unidade, são satisfatórias.
11.	Minha competência é ignorada pelo meu chefe.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Meu chefe reconhece minha competência.
12.	Não é dada liberdade para expressão de sentimentos e pensamentos no meu local de trabalho.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	No meu local de trabalho é dada liberdade para expressão de sentimentos e pensamentos.
13.	Os membros de minha equipe de trabalho não cooperam entre si para a realização das atividades.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Existe muita cooperação entre os membros da minha equipe de trabalho para a realização das atividades.
14.	São péssimas as condições físicas (de higiene, iluminação arejamento, ruído e/ou temperatura) no meu local de trabalho.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	São ótimas as condições de físicas (de higiene, iluminação arejamento, ruído e/ou temperatura) no meu local de trabalho.
15.	As pessoas da minha equipe não assumem compromisso com os serviços, mesmo quando é solicitado pela chefia.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Na minha equipe o compromisso com os serviços é assumido com disposição, sem precisar cobrança da chefia.
16.	Na minha Unidade a missão, os valores e a visão deste Regional não são conhecidos pelos funcionários.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Na minha Unidade a missão, os valores e a visão deste Regional são conhecidos pelos funcionários.
17.	Na minha equipe é inadequada a divisão de tarefas, sobrecarregando mais algumas pessoas do que outras.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	É adequada a distribuição de tarefas na minha equipe, não havendo sobrecarga para ninguém.
18.	Não percebo clareza nas atitudes do meu chefe	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	A clareza é uma constante nas atitudes de meu chefe.
19.	O reduzido número de servidores constitui um problema no desenvolvimento das atividades na minha Unidade.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	O número de servidores na minha Unidade é suficiente para o desenvolvimento das atividades.
20.	O sentimento de cooperação não é estimulado pelo meu chefe.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	O sentimento de cooperação é estimulado pelo meu chefe.
21.	Não tenho orgulho de fazer parte neste Regional.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Sinto-me orgulhoso de trabalhar neste Regional.
22.	A preocupação, na minha Unidade, continua sendo as tarefas do dia a dia, não importando a satisfação do cliente.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Hoje, a preocupação na minha Unidade é proporcionar produtos e serviços que satisfaçam ao cliente.

23.	As solicitações do meu chefe são muito confusas.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Meu chefe faz solicitações muito claras.
24.	Nunca sou elogiado pelos trabalhos de qualidade que realizo.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Sempre recebo elogios pelos trabalhos de qualidade que realizo.
25.	Este Regional não me dá nenhuma inspiração para o meu progresso no desempenho do meu cargo.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Este Regional inspira o melhor em mim para o meu progresso no desempenho do meu cargo.
26.	O meu local de trabalho não é apropriado para o tipo de serviço que realizo.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	O meu local de trabalho é adequado à realização do meu serviço.
27.	Nunca fui reconhecido pelo trabalhos que realizo na minha Unidade.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Sempre sou reconhecido pelos trabalhos que realizo na minha Unidade.
28.	No trabalho não me sinto estimulado nem motivado pelo chefe.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Meu chefe me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.
29.	Sou tratado com indiferença e desrespeito pelos meus colegas de Unidade.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Sou tratado com estima respeito pelos meus colegas de Unidade.
30.	Na minha Unidade os trabalhos desenvolvidos são percebidos com realizações individuais e/ou de algumas pessoas.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Os trabalhos desenvolvidos na minha Unidade são percebidos como realização do grupo.
31.	Meu chefe nunca está disposto a receber críticas relativas ao trabalho.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Meu chefe é receptivo a críticas relativas ao trabalho.
32.	Os treinamentos oferecidos pelo Regional não foram importantes para o meu aperfeiçoamento profissional.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Os treinamentos oferecidos pelo Regional foram muito importantes para o meu aperfeiçoamento profissional.
33.	O meu chefe determina, de acordo com a sua vontade, como o trabalho deve ser feito.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Meu chefe estabelece, em conjunto com os funcionários, os métodos de trabalho a serem executados.
34.	Este Regional é a pior organização para se trabalhar.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Este Regional é a melhor organização para se trabalhar.
35.	Meu chefe é mais preocupado com a punição de culpados do que com a solução dos problemas.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	É mais importante, para meu chefe, solucionar os problemas do que punir culpados.
36.	Não existem critérios para comissionamentos neste Regional.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Os comissionamentos neste Regional são realizados de forma criteriosa.

37.	Minhas atividades não me permitem aprender coisas novas.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Realizando minhas atividades consigo aprender coisas novas.
38.	Meu chefe é insensível para os fatos que ocorrem com as pessoas	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Meu chefe tem sensibilidade e compreensão suficientes para os fatos que ocorrem com as pessoas.
39.	Não são claros os direitos e deveres dos servidores na minha Unidade.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Existe muita clareza, na minha Unidade, quanto aos direitos e deveres dos servidores.
40.	A relação volume de serviço/jornada de trabalho compromete a qualidade dos trabalhos que realizo.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	A relação volume de serviço/jornada de trabalho não compromete a qualidade dos trabalhos que realizo.
41.	Em conversas com amigos, nunca faço boas referências sobre o meu Regional.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Em conversas com amigos, sempre me refiro ao meu Regional como uma grande organização para a qual é ótimo trabalhar.
42.	As pessoas no meu local de trabalho não têm clareza sobre suas atribuições.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	As atribuições são claramente definidas para todas as pessoas no meu local de trabalho.
43.	Na minha Unidade valoriza-se mais o cumprimento do horário do que a qualidade do trabalho executado.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Na minha Unidade é mais importante a qualidade do trabalho executado do que o cumprimento do horário.
44.	De nada valeram, em meu benefício, o tempo e esforço dedicados ao Regional.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Para mim, valeram muito o tempo e esforço dedicados ao Regional.
45.	As pessoas na minha Unidade nunca tomam a iniciativa para realizar sua parte nos objetivos do Regional.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Na minha Unidade, as pessoas sempre tomam a iniciativa para realizar sua parte nos objetivos do Regional.
46.	Não há preocupação alguma em se buscar uma melhor maneira de fazer os trabalhos em minha Unidade.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Na minha Unidade é constante a preocupação em se buscar uma melhor maneira de se fazer os trabalhos.
47.	Nunca tive oportunidade de participar de treinamento oferecido pelo Regional.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Tenho participado de muitos treinamentos oferecidos pelo Regional.
48.	As informações necessárias para o bom desempenho das tarefas não são repassadas a todos os servidores.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	As informações necessárias para o bom desempenho das tarefas são sempre repassadas a todos os servidores.
49.	O número de funcionários na minha Unidade é insuficiente para o desempenho das tarefas.	[1] [2] [3] [4] [5] [6]	Na minha Unidade, o número de funcionários é adequado para o desempenho das tarefas

50. O volume de serviço sob a minha responsabilidade é excessivo face ao meu horário de trabalho. [1] [2] [3] [4] [5] [6] O volume de serviço sob a minha responsabilidade é compatível com meu horário e trabalho.

ANEXO II:
Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Eu, _____,
RG. _____, domiciliado nesta cidade , à rua
_____,
fone _____, declaro de livre e espontânea vontade o desejo
de participar do estudo “MUDANÁ ORGANIZACIONAL E CLIMA
ORGANIZACIONAL: um estudo em um Órgão Público da Cidade de Manaus”.
Autorizo o uso dos dados da minha participação somente para fins do presente
estudo e que se guarde sempre sigilo absoluto sobre a minha pessoa. Declaro que
me foi informado os detalhes referentes a essa pesquisa e que as informações que
fornecerei ajudarão no melhor conhecimento do assunto em estudo. Sei que minha
participação consiste apenas em responder ao questionário e que posso me negar a
participar desse estudo, como também me retirar do mesmo a qualquer momento
que desejar, sem que como isso, em tampouco minha família venhamos a sofrer
qualquer tipo de represália. Embora saiba que os riscos que corro com a minha
participação sejam mínimos, também me foi informado que se, eventualmente,
minha saúde vier a sofrer danos em decorrência da pesquisa, terei o apoio, inclusive,
indenizatório, tanto do coordenador do estudo, do patrocinador (quando foi o caso)
como da instituição onde a pesquisa for realizada. Minha participação é inteiramente
voluntária e não receberei qualquer quantia em dinheiro ou em outra espécie.
Também me foi informado que em caso de esclarecimentos ou dúvidas posso
procurar informações com a senhora Coordenadora da pesquisa, Betty Anubia
Azevedo Bomfim, no endereço: Rua Maceió, Conjunto Manauense, quadra a n. 11,
bairro Nossa Senhora das Graças, ou pelos telefones 3584-3130 e 9997-2667.

Assinatura do Sujeito da Pesquisa

Data ----/----/----

ANEXO III:
Análise do Poder Discriminativo dos itens do Questionário de Clima
Organizacional

Anexo III: Análise do Poder de Discriminação dos itens 1 a 25 da escala de Clima Organizacional

Itens	Grupos-Critério				Estatístcas
	Abaixo Mediana		Acima Mediana		
	Médias	DP	Médias	DP	
1 Os objetivos da minha área não estão claramente definidos	3,9	,874	4,7	,815	t = - 8,981 ; gl = 421 ; P < ,001
2 Não disponho de instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho	3,8	,885	4,6	,800	t = - 9,225 ; gl = 421 ; P < ,001
3 Nenhuma Unidade da minha área sabe o que as demais estão fazendo	3,9	,815	4,5	,853	t = - 6,228 ; gl = 421 ; P < ,001
4 Meu chefe toma decisões importantes sem a opinião da equipe	3,7	,877	4,7	,679	t = - 12,644 ; gl = 421 ; P < ,001
5 Nenhum trabalho meu, mesmo de qualidade, é valorizado no meu local de trabalho	3,8	,819	4,9	,642	t = - 13,864 ; gl = 421 ; P < ,001
6 No meu local de trabalho os servidores não têm clareza quanto ao padrão de desempenho ...	3,6	,817	4,7	,714	t = - 14,004 ; gl = 421 ; P < ,001
7 Na minha equipe ninguém se preocupa com a obtenção de resultados					
8 No meu local de trabalho há pessoas protegidas pelo chefe e outras ignoradas					
9 Na minha Unidade não existe definição de prioridade					
10 As condições de segurança, na minha Unidade, deixam muito a desejar					
11Minha competência é ignorada pelo meu chefe					
12 Não é dada liberdade para expressão de sentimentos e pensamentos no meu local de trabalho					
13 Os membros de minha equipe de trabalho não cooperam entre si para a realização das atividades					
14 São péssimas as condições físicas (de higiene, iluminação arejamento, etc) no meu local ...					
15 As pessoas da minha equipe não assumem compromisso com os serviços, mesmo quando é ...					
16 Na minha Unidade a missão, os valores e a visão deste Regional não são conhecidos pelos ...					
17 Na minha equipe é inadequada a divisão de tarefas, sobrecarregando mais algumas pessoas ...					
18 Não percebo clareza nas atitudes do meu chefe					
19 O reduzido número de servidores constitui um problema no desenvolvimento das atividades ...					
20 O sentimento de cooperação não é estimulado pelo meu chefe					
21 Não tenho orgulho de fazer parte neste Regional					
22 A preocupação, na minha Unidade, continua sendo as tarefas do dia a dia, não importando ...					
23 As solicitações do meu chefe são muito confusas					
24 Nunca sou elogiado pelos trabalhos de qualidade que realizo					
25 Este Regional não me dá nenhuma inspiração para o meu progresso no desempenho do meu cargo					

Anexo III (cont.) : Análise do Poder de Discriminação dos itens 26 a 50 da escala de Clima Organizacional

Itens	Grupos-Critério				Estatístcas
	Abaixo Mediana		Acima Mediana		
	Médias	DP	Médias	DP	
26 O meu local de trabalho não é apropriado para o tipo de serviço que realizo					
27 Nunca fui reconhecido pelo trabalhos que realizo na minha Unidade					
28 No trabalho não me sinto estimulado nem motivado pelo chefe					
29 Sou tratado com indiferença e desrespeito pelos meus colegas de Unidade					
30 Na minha Unidade os trabalhos desenvolvidos são percebidos com realizações individuais e/ou ...					
31 Meu chefe nunca está disposto a receber críticas relativas ao trabalho					
32 Os treinamentos oferecidos pelo Regional não foram importantes para o meu aperfeiçoamento ...					
33 O meu chefe determina, de acordo com a sua vontade, como o trabalho deve ser feito					
34 Este Regional é a pior organização para se trabalhar					
35 Meu chefe é mais preocupado com a punição de culpados do que com a solução dos problemas					
36 Não existem critérios para comissionamentos neste Regional					
37 Minhas atividades não me permitem aprender coisas novas					
38 Meu chefe é insensível para os fatos que ocorrem com as pessoas					
39 Não são claros os direitos e deveres dos servidores na minha Unidade					
40 A relação volume de serviço/jornada de trabalho compromete a qualidade dos trabalhos que realizo					
41 Em conversas com amigos, nunca faço boas referências sobre o meu Regional					
42 As pessoas no meu local de trabalho não têm clareza sobre suas atribuições					
43 Na minha unidade valoriza-se mais o cumprimento do horario do que a qualidade do trabalho					
44 De nada valeram, em meu benefício, o tempo e esforço dedicados ao Regional					
45 As pessoas na minha Unidade nunca tomam a iniciativa para realizar suas parte nos objetivos do ...					
46 Não há preocupação alguma em se buscar uma melhor maneira de fazer os trabalhos em minha ...					
47 Nunca tive oportunidade de participar de treinamento oferecido pelo Regional					
48 As informações necessárias para o bom desempenho das tarefas não são repassadas a todos ...					
49 O número de funcionários na minha Unidade é insuficiente para o desempenho das tarefas					
50 O volume de serviço sob a minha responsabilidade é excessivo face ao meu horário de trabalho					

ANEXO IV:
Coeficientes de Correlação r de Pearson entre os itens do
Questionário de Clima Organizacional

Anexo IV: Coeficientes de Correlação r de Pearson dos itens da escala de Clima Organizacional

Itens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
2	,353(**)																	
3	,328(**)	,258(**)																
4	,280(**)	,203(**)	,245(**)															
5	,313(**)	,335(**)	,292(**)	,431(**)														
6	,332(**)	,272(**)	,303(**)	,364(**)	,518(**)													
7	,233(**)	,286(**)	,289(**)	,235(**)	,396(**)	,537(**)												
8	,344(**)	,233(**)	,230(**)	,486(**)	,536(**)	,427(**)	,338(**)											
9	,285(**)	,206(**)	,230(**)	,366(**)	,331(**)	,456(**)	,366(**)	,341(**)										
10	,223(**)	,375(**)	,184(**)	,345(**)	,426(**)	,316(**)	,299(**)	,345(**)	,250(**)									
11	,336(**)	,248(**)	,248(**)	,435(**)	,642(**)	,510(**)	,405(**)	,588(**)	,388(**)	,356(**)								
12	,346(**)	,181(**)	,199(**)	,505(**)	,528(**)	,435(**)	,346(**)	,507(**)	,392(**)	,315(**)	,641(**)							
13	,263(**)	,224(**)	,272(**)	,275(**)	,336(**)	,501(**)	,576(**)	,395(**)	,330(**)	,280(**)	,392(**)	,382(**)						
14	,140(**)	,326(**)	,103(*)	,150(**)	,332(**)	,274(**)	,223(**)	,224(**)	,215(**)	,511(**)	,307(**)	,307(**)	,198(**)					
15	,165(**)	,142(**)	,217(**)	,211(**)	,249(**)	,433(**)	,565(**)	,274(**)	,327(**)	,247(**)	,307(**)	,310(**)	,565(**)	,225(**)				
16	,253(**)	,292(**)	,250(**)	,304(**)	,395(**)	,479(**)	,470(**)	,337(**)	,323(**)	,351(**)	,406(**)	,389(**)	,407(**)	,299(**)	,427(**)			
17	,286(**)	,249(**)	,203(**)	,355(**)	,353(**)	,479(**)	,457(**)	,423(**)	,367(**)	,329(**)	,403(**)	,383(**)	,488(**)	,258(**)	,490(**)	,467(**)		
18	,326(**)	,213(**)	,301(**)	,520(**)	,510(**)	,435(**)	,401(**)	,604(**)	,406(**)	,362(**)	,608(**)	,529(**)	,389(**)	,210(**)	,342(**)	,402(**)	,431(**)	
19	,222(**)	,215(**)	,113(*)	,213(**)	,279(**)	,247(**)	,231(**)	,222(**)	,188(**)	,381(**)	,222(**)	,273(**)	,283(**)	,351(**)	,246(**)	,234(**)	,379(**)	,195(**)
20	,371(**)	,223(**)	,324(**)	,528(**)	,515(**)	,491(**)	,436(**)	,568(**)	,428(**)	,306(**)	,627(**)	,573(**)	,443(**)	,273(**)	,355(**)	,394(**)	,434(**)	,707(**)
21	,225(**)	,146(**)	,157(**)	,264(**)	,265(**)	,367(**)	,348(**)	,273(**)	,353(**)	,244(**)	,384(**)	,298(**)	,352(**)	,224(**)	,336(**)	,346(**)	,275(**)	,347(**)
22	,226(**)	,235(**)	,239(**)	,263(**)	,257(**)	,403(**)	,413(**)	,347(**)	,310(**)	,212(**)	,337(**)	,249(**)	,398(**)	,181(**)	,436(**)	,451(**)	,345(**)	,394(**)
23	,317(**)	,250(**)	,259(**)	,521(**)	,477(**)	,384(**)	,303(**)	,481(**)	,426(**)	,325(**)	,529(**)	,531(**)	,304(**)	,214(**)	,282(**)	,319(**)	,345(**)	,683(**)
24	,314(**)	,258(**)	,277(**)	,377(**)	,656(**)	,361(**)	,401(**)	,442(**)	,259(**)	,337(**)	,649(**)	,474(**)	,339(**)	,265(**)	,297(**)	,351(**)	,346(**)	,508(**)
25	,333(**)	,342(**)	,193(**)	,356(**)	,495(**)	,412(**)	,359(**)	,434(**)	,320(**)	,424(**)	,514(**)	,344(**)	,298(**)	,362(**)	,268(**)	,413(**)	,373(**)	,423(**)
26	,212(**)	,376(**)	,089	,258(**)	,338(**)	,270(**)	,210(**)	,215(**)	,255(**)	,448(**)	,340(**)	,274(**)	,214(**)	,522(**)	,204(**)	,292(**)	,274(**)	,249(**)
27	,318(**)	,298(**)	,194(**)	,396(**)	,653(**)	,399(**)	,330(**)	,484(**)	,336(**)	,342(**)	,679(**)	,514(**)	,302(**)	,349(**)	,271(**)	,339(**)	,374(**)	,482(**)

(**) Significativo a $P < ,001$; bi-caudal

(*) Significativo a $P < ,05$; bi-caudal

Anexo IV (cont.): Coeficientes de Correlação r de Pearson dos itens da escala de Clima Organizacional

Itens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
28	,293(**)	,263(**)	,251(**)	,455(**)	,631(**)	,453(**)	,421(**)	,543(**)	,398(**)	,340(**)	,668(**)	,473(**)	,410(**)	,240(**)	,310(**)	,386(**)	,416(**)	,653(**)
29	,179(**)	,197(**)	,215(**)	,211(**)	,417(**)	,408(**)	,355(**)	,326(**)	,339(**)	,234(**)	,390(**)	,322(**)	,414(**)	,168(**)	,302(**)	,292(**)	,237(**)	,380(**)
30	,290(**)	,235(**)	,222(**)	,423(**)	,509(**)	,530(**)	,461(**)	,442(**)	,453(**)	,322(**)	,507(**)	,407(**)	,529(**)	,252(**)	,413(**)	,444(**)	,538(**)	,456(**)
31	,330(**)	,177(**)	,210(**)	,499(**)	,476(**)	,354(**)	,310(**)	,554(**)	,347(**)	,223(**)	,518(**)	,525(**)	,319(**)	,175(**)	,230(**)	,283(**)	,336(**)	,604(**)
32	,217(**)	,175(**)	,051	,220(**)	,248(**)	,260(**)	,316(**)	,282(**)	,257(**)	,228(**)	,253(**)	,230(**)	,277(**)	,206(**)	,217(**)	,242(**)	,212(**)	,236(**)
33	,272(**)	,146(**)	,223(**)	,614(**)	,418(**)	,346(**)	,291(**)	,480(**)	,382(**)	,186(**)	,513(**)	,534(**)	,344(**)	,126(**)	,293(**)	,300(**)	,386(**)	,571(**)
34	,171(**)	,274(**)	,141(**)	,198(**)	,274(**)	,244(**)	,264(**)	,229(**)	,286(**)	,275(**)	,260(**)	,254(**)	,182(**)	,287(**)	,252(**)	,281(**)	,240(**)	,276(**)
35	,294(**)	,237(**)	,229(**)	,509(**)	,454(**)	,329(**)	,257(**)	,455(**)	,370(**)	,274(**)	,495(**)	,512(**)	,311(**)	,213(**)	,239(**)	,322(**)	,336(**)	,532(**)
36	,201(**)	,195(**)	,130(**)	,341(**)	,358(**)	,346(**)	,254(**)	,363(**)	,269(**)	,245(**)	,350(**)	,269(**)	,205(**)	,197(**)	,237(**)	,376(**)	,371(**)	,336(**)
37	,296(**)	,240(**)	,110(*)	,343(**)	,466(**)	,368(**)	,314(**)	,405(**)	,325(**)	,253(**)	,521(**)	,396(**)	,317(**)	,253(**)	,278(**)	,309(**)	,352(**)	,346(**)
38	,304(**)	,214(**)	,193(**)	,480(**)	,452(**)	,326(**)	,345(**)	,505(**)	,343(**)	,267(**)	,509(**)	,548(**)	,337(**)	,194(**)	,259(**)	,267(**)	,339(**)	,576(**)
39	,388(**)	,281(**)	,244(**)	,466(**)	,529(**)	,448(**)	,409(**)	,454(**)	,403(**)	,349(**)	,515(**)	,557(**)	,418(**)	,243(**)	,347(**)	,379(**)	,467(**)	,537(**)
40	,219(**)	,208(**)	,109(*)	,249(**)	,239(**)	,222(**)	,246(**)	,196(**)	,169(**)	,277(**)	,229(**)	,269(**)	,216(**)	,336(**)	,225(**)	,300(**)	,361(**)	,236(**)
41	,111(*)	,183(**)	,113(*)	,239(**)	,271(**)	,327(**)	,332(**)	,234(**)	,320(**)	,309(**)	,240(**)	,237(**)	,264(**)	,214(**)	,362(**)	,297(**)	,257(**)	,280(**)
42	,289(**)	,236(**)	,258(**)	,305(**)	,384(**)	,501(**)	,450(**)	,363(**)	,411(**)	,341(**)	,351(**)	,386(**)	,469(**)	,240(**)	,415(**)	,395(**)	,513(**)	,456(**)
43	,244(**)	,203(**)	,154(**)	,362(**)	,416(**)	,386(**)	,364(**)	,384(**)	,325(**)	,295(**)	,359(**)	,377(**)	,343(**)	,179(**)	,289(**)	,337(**)	,403(**)	,379(**)
44	,311(**)	,235(**)	,109(*)	,292(**)	,472(**)	,320(**)	,347(**)	,383(**)	,325(**)	,324(**)	,474(**)	,423(**)	,309(**)	,259(**)	,274(**)	,365(**)	,312(**)	,403(**)
45	,248(**)	,205(**)	,161(**)	,261(**)	,338(**)	,418(**)	,421(**)	,334(**)	,363(**)	,266(**)	,350(**)	,406(**)	,392(**)	,173(**)	,456(**)	,418(**)	,470(**)	,381(**)
46	,255(**)	,248(**)	,165(**)	,233(**)	,338(**)	,415(**)	,445(**)	,388(**)	,356(**)	,244(**)	,435(**)	,413(**)	,506(**)	,248(**)	,454(**)	,414(**)	,436(**)	,407(**)
47	,126(**)	,158(**)	,114(*)	,109(*)	,120(*)	,107(*)	,114(*)	,098(*)	,209(**)	,077	,162(**)	,157(**)	,191(**)	,090	,065	,170(**)	,112(*)	,140(**)
48	,330(**)	,273(**)	,222(**)	,406(**)	,459(**)	,375(**)	,319(**)	,391(**)	,340(**)	,320(**)	,469(**)	,497(**)	,337(**)	,303(**)	,211(**)	,444(**)	,418(**)	,478(**)
49	,156(**)	,157(**)	,127(**)	,154(**)	,212(**)	,196(**)	,190(**)	,137(**)	,168(**)	,336(**)	,187(**)	,254(**)	,252(**)	,318(**)	,210(**)	,163(**)	,309(**)	,173(**)
50	,175(**)	,074	,059	,113(*)	,148(**)	,146(**)	,229(**)	,161(**)	,116(*)	,228(**)	,193(**)	,257(**)	,253(**)	,235(**)	,235(**)	,160(**)	,287(**)	,168(**)

(**) Significativo a $P < ,001$; bi-caudal

(*) Significativo a $P < ,05$; bi-caudal

Anexo IV (cont.): Coeficientes de Correlação r de Pearson dos itens da escala de Clima Organizacional

Itens	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
20	,246(**)																	
21	,157(**)	,397(**)																
22	,222(**)	,348(**)	,335(**)															
23	,148(**)	,599(**)	,326(**)	,325(**)														
24	,268(**)	,519(**)	,303(**)	,260(**)	,434(**)													
25	,309(**)	,429(**)	,469(**)	,330(**)	,401(**)	,565(**)												
26	,381(**)	,276(**)	,252(**)	,275(**)	,282(**)	,342(**)	,500(**)											
27	,227(**)	,510(**)	,299(**)	,293(**)	,443(**)	,711(**)	,608(**)	,415(**)										
28	,241(**)	,681(**)	,362(**)	,370(**)	,593(**)	,700(**)	,583(**)	,376(**)	,664(**)									
29	,146(**)	,402(**)	,361(**)	,266(**)	,393(**)	,399(**)	,327(**)	,227(**)	,400(**)	,463(**)								
30	,321(**)	,500(**)	,363(**)	,350(**)	,426(**)	,515(**)	,494(**)	,311(**)	,505(**)	,602(**)	,464(**)							
31	,162(**)	,579(**)	,268(**)	,353(**)	,563(**)	,463(**)	,442(**)	,241(**)	,496(**)	,662(**)	,288(**)	,489(**)						
32	,138(**)	,298(**)	,341(**)	,174(**)	,247(**)	,251(**)	,392(**)	,297(**)	,258(**)	,342(**)	,272(**)	,327(**)	,288(**)					
33	,188(**)	,623(**)	,337(**)	,259(**)	,570(**)	,426(**)	,387(**)	,228(**)	,419(**)	,551(**)	,332(**)	,526(**)	,626(**)	,365(**)				
34	,162(**)	,258(**)	,493(**)	,247(**)	,339(**)	,242(**)	,492(**)	,282(**)	,327(**)	,291(**)	,227(**)	,330(**)	,271(**)	,378(**)	,335(**)			
35	,182(**)	,572(**)	,307(**)	,306(**)	,576(**)	,393(**)	,413(**)	,276(**)	,420(**)	,561(**)	,320(**)	,424(**)	,617(**)	,231(**)	,603(**)	,325(**)		
36	,271(**)	,369(**)	,268(**)	,271(**)	,328(**)	,312(**)	,510(**)	,282(**)	,448(**)	,434(**)	,206(**)	,428(**)	,363(**)	,291(**)	,385(**)	,370(**)	,344(**)	
37	,286(**)	,457(**)	,319(**)	,312(**)	,331(**)	,471(**)	,503(**)	,350(**)	,538(**)	,546(**)	,359(**)	,460(**)	,426(**)	,395(**)	,376(**)	,238(**)	,439(**)	,424(**)
38	,232(**)	,614(**)	,311(**)	,377(**)	,576(**)	,452(**)	,391(**)	,228(**)	,470(**)	,593(**)	,335(**)	,390(**)	,657(**)	,273(**)	,571(**)	,296(**)	,671(**)	,303(**)
39	,287(**)	,568(**)	,352(**)	,353(**)	,532(**)	,490(**)	,461(**)	,276(**)	,477(**)	,570(**)	,329(**)	,493(**)	,539(**)	,347(**)	,537(**)	,359(**)	,534(**)	,364(**)
40	,508(**)	,266(**)	,247(**)	,244(**)	,236(**)	,274(**)	,361(**)	,401(**)	,313(**)	,322(**)	,162(**)	,299(**)	,288(**)	,194(**)	,180(**)	,315(**)	,290(**)	,351(**)
41	,166(**)	,264(**)	,559(**)	,312(**)	,310(**)	,189(**)	,428(**)	,230(**)	,324(**)	,298(**)	,329(**)	,355(**)	,250(**)	,310(**)	,287(**)	,556(**)	,273(**)	,343(**)
42	,259(**)	,442(**)	,370(**)	,340(**)	,410(**)	,312(**)	,384(**)	,270(**)	,349(**)	,424(**)	,376(**)	,544(**)	,391(**)	,289(**)	,390(**)	,369(**)	,384(**)	,361(**)
43	,289(**)	,340(**)	,324(**)	,346(**)	,387(**)	,373(**)	,410(**)	,208(**)	,360(**)	,411(**)	,276(**)	,443(**)	,430(**)	,206(**)	,395(**)	,274(**)	,448(**)	,291(**)
44	,267(**)	,448(**)	,482(**)	,252(**)	,395(**)	,450(**)	,587(**)	,272(**)	,541(**)	,518(**)	,357(**)	,435(**)	,424(**)	,375(**)	,401(**)	,464(**)	,405(**)	,435(**)
45	,279(**)	,392(**)	,358(**)	,380(**)	,315(**)	,315(**)	,411(**)	,232(**)	,378(**)	,440(**)	,370(**)	,480(**)	,421(**)	,301(**)	,374(**)	,334(**)	,391(**)	,365(**)

(**) Significativo a $P < ,001$; bi-caudal

(*) Significativo a $P < ,05$; bi-caudal

Anexo IV (cont.): Coeficientes de Correlação r de Pearson dos itens da escala de Clima Organizacional

Itens	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
46	,255(**)	,439(**)	,320(**)	,419(**)	,344(**)	,355(**)	,390(**)	,254(**)	,391(**)	,464(**)	,391(**)	,517(**)	,400(**)	,377(**)	,447(**)	,280(**)	,435(**)	,322(**)
47	,029	,163(**)	,182(**)	,146(**)	,152(**)	,131(**)	,234(**)	,105(*)	,189(**)	,143(**)	,175(**)	,188(**)	,168(**)	,435(**)	,227(**)	,223(**)	,188(**)	,166(**)
48	,248(**)	,516(**)	,377(**)	,252(**)	,449(**)	,431(**)	,518(**)	,280(**)	,479(**)	,469(**)	,282(**)	,483(**)	,497(**)	,317(**)	,494(**)	,347(**)	,456(**)	,349(**)
49	,765(**)	,209(**)	,172(**)	,161(**)	,121(*)	,229(**)	,298(**)	,307(**)	,219(**)	,227(**)	,132(**)	,261(**)	,157(**)	,104(*)	,173(**)	,179(**)	,194(**)	,246(**)
50	,555(**)	,214(**)	,221(**)	,283(**)	,129(**)	,243(**)	,272(**)	,285(**)	,212(**)	,235(**)	,102(*)	,253(**)	,191(**)	,179(**)	,142(**)	,229(**)	,174(**)	,197(**)

(**) Significativo a $P < ,001$; bi-caudal

(*) Significativo a $P < ,05$; bi-caudal

Anexo IV (cont.): Coeficientes de Correlação r de Pearson dos itens da escala de Clima Organizacional

Itens	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
38	,460(**)												
39	,463(**)	,623(**)											
40	,346(**)	,309(**)	,332(**)										
41	,237(**)	,263(**)	,347(**)	,260(**)									
42	,382(**)	,398(**)	,576(**)	,311(**)	,459(**)								
43	,370(**)	,430(**)	,481(**)	,257(**)	,300(**)	,444(**)							
44	,545(**)	,477(**)	,527(**)	,371(**)	,502(**)	,427(**)	,467(**)						
45	,462(**)	,401(**)	,499(**)	,321(**)	,444(**)	,499(**)	,495(**)	,527(**)					
46	,444(**)	,431(**)	,517(**)	,292(**)	,319(**)	,494(**)	,440(**)	,467(**)	,677(**)				
47	,205(**)	,185(**)	,187(**)	,108(*)	,184(**)	,168(**)	,097(*)	,206(**)	,143(**)	,241(**)			
48	,389(**)	,456(**)	,515(**)	,331(**)	,330(**)	,425(**)	,378(**)	,521(**)	,387(**)	,467(**)	,352(**)		
49	,275(**)	,238(**)	,259(**)	,516(**)	,183(**)	,229(**)	,219(**)	,272(**)	,247(**)	,226(**)	,069	,247(**)	
50	,240(**)	,226(**)	,288(**)	,584(**)	,154(**)	,218(**)	,251(**)	,265(**)	,287(**)	,277(**)	,077	,203(**)	,607(**)

(**) Significativo a $P < ,001$; bi-caudal

(*) Significativo a $P < ,05$; bi-caudal

ANEXO V:
Médias, Desvios-padrão e Correlações Item-total dos itens do
Questionário de Clima Organizacional

Anexo V: Médias, Desvios-padrão e Correlações Item-total dos itens 1 a 25 da escala de Clima Organizacional

Itens	Média	Desvio-padrão	Correlação Item-Total
1 Os objetivos da minha área não estão claramente definidos	4,4109	1,76854	,450
2 Não disponho de instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho	3,8744	1,77017	,396
3 Nenhuma Unidade da minha área sabe o que as demais estão fazendo	4,0095	1,52387	,335
4 Meu chefe toma decisões importantes sem a opinião da equipe	3,8872	1,83547	,567
5 Nenhum trabalho meu, mesmo de qualidade, é valorizado no meu local de trabalho	4,2547	1,63764	,676
6 No meu local de trabalho os servidores não têm clareza quanto ao padrão de desempenho deles esperado	4,1383	1,62327	,626
7 Na minha equipe ninguém se preocupa com a obtenção de resultados	4,5582	1,46348	,578
8 No meu local de trabalho há pessoas protegidas pelo chefe e outras ignoradas	4,0000	1,85876	,630
9 Na minha Unidade não existe definição de prioridade	4,5616	1,52227	,536
10 As condições de segurança, na minha Unidade, deixam muito a desejar	3,4560	1,72550	,511
11 Minha competência é ignorada pelo meu chefe	4,4690	1,60316	,708
12 Não é dada liberdade para expressão de sentimentos e pensamentos no meu local de trabalho	4,5346	1,51942	,656
13 Os membros de minha equipe de trabalho não cooperam entre si para a realização das atividades	4,4478	1,49276	,575
14 São péssimas as condições físicas (de higiene, iluminação arejamento, ruído e/ou temperatura) no meu local de trabalho	3,7488	1,63447	,422
15 As pessoas da minha equipe não assumem compromisso com os serviços, mesmo quando é solicitado pela chefia	4,5426	1,37059	,502
16 Na minha Unidade a missão, os valores e a visão deste Regional não são conhecidos pelos funcionários	3,8253	1,56400	,573
17 Na minha equipe é inadequada a divisão de tarefas, sobrecarregando mais algumas pessoas do que outras	3,6365	1,72203	,611
18 Não percebo clareza nas atitudes do meu chefe	4,2942	1,64562	,690
19 O reduzido número de servidores constitui um problema no desenvolvimento das atividades na minha Unidade	3,0547	1,89646	,446
20 O sentimento de cooperação não é estimulado pelo meu chefe	4,4043	1,56886	,725
21 Não tenho orgulho de fazer parte neste Regional	5,1383	1,24867	,522
22 A preocupação, na minha Unidade, continua sendo as tarefas do dia a dia, não importando a satisfação do cliente	4,7979	1,37258	,507
23 As solicitações do meu chefe são muito confusas	4,7857	1,40810	,642
24 Nunca sou elogiado pelos trabalhos de qualidade que realizo	4,0263	1,61209	,649
25 Este Regional não me dá nenhuma inspiração para o meu progresso no desempenho do meu cargo	3,7684	1,59274	,690

Anexo V (Cont.): Médias, Desvios-padrão e Correlações Item-Total dos itens 26 a 50 da Escala de Clima Organizacional

Itens	Média	Desvio-padrão	Correlação Item-Total
26 O meu local de trabalho não é apropriado para o tipo de serviço que realizo	4,1124	1,58467	,485
27 Nunca fui reconhecido pelo trabalhos que realizo na minha Unidade	4,1103	1,54162	,684
28 No trabalho não me sinto estimulado nem motivado pelo chefe	4,1598	1,60884	,753
29 Sou tratado com indiferença e desrespeito pelos meus colegas de Unidade	5,1261	1,11465	,504
30 Na minha Unidade os trabalhos desenvolvidos são percebidos com realizações individuais e/ou de algumas pessoas	4,2781	1,50806	,704
31 Meu chefe nunca está disposto a receber críticas relativas ao trabalho	4,2710	1,61185	,653
32 Os treinamentos oferecidos pelo Regional não foram importantes para o meu aperfeiçoamento profissional	4,2405	1,60177	,443
33 O meu chefe determina, de acordo com a sua vontade, como o trabalho deve ser feito	4,2129	1,62187	,639
34 Este Regional é a pior organização para se trabalhar	4,5059	1,19312	,482
35 Meu chefe é mais preocupado com a punição de culpados do que com a solução dos problemas	4,6071	1,56606	,639
36 Não existem critérios para comissionamentos neste Regional	3,0792	1,65680	,531
37 Minhas atividades não me permitem aprender coisas novas	4,3910	1,67253	,620
38 Meu chefe é insensível para os fatos que ocorrem com as pessoas	4,5107	1,53065	,660
39 Não são claros os direitos e deveres dos servidores na minha Unidade	4,2019	1,52378	,724
40 A relação volume de serviço/jornada de trabalho compromete a qualidade dos trabalhos que realizo	3,8639	1,72605	,483
41 Em conversas com amigos, nunca faço boas referências sobre o meu Regional.	4,7166	1,21336	,483
42 As pessoas no meu local de trabalho não têm clareza sobre suas atribuições	4,4431	1,42434	,632
43 Na minha unidade valoriza-se mais o cumprimento do horário do que a qualidade do trabalho	4,1686	1,71626	,572
44 De nada valerem, em meu benefício, o tempo e esforço dedicados ao Regional.	4,3800	1,54796	,652
45 As pessoas na minha Unidade nunca tomam a iniciativa para realizar suas parte nos objetivos do Regional	4,1285	1,39146	,615
46 Não há preocupação alguma em se buscar uma melhor maneira de fazer os trabalhos em minha Unidade	4,4560	1,42792	,633
47 Nunca tive oportunidade de participar de treinamento oferecido pelo Regional	4,3174	1,33027	,261
48 As informações necessárias para o bom desempenho das tarefas não são repassadas a todos os servidores	4,1829	1,55843	,650
49 O número de funcionários na minha Unidade é insuficiente para o desempenho das tarefas	3,2346	1,90520	,400
50 O volume de serviço sob a minha responsabilidade é excessivo face ao meu horário de trabalho	4,0307	1,75286	,384