

Proposição de Melhorias no Clima Organizacional da Vara da Infância e Juventude de Foz do Iguaçu

Improvements Proposition in Organizational Climate on Children and Youth Jurisdiction of Foz do Iguaçu

Franciani Pires^a; Giuliano Derrosso^{ab*}

^aCentro Universitário Dinâmica das Cataratas, Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas, PR, Brasil

^bUniversidade Estadual do Oeste do Paraná, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Sociedade, Cultura e Fronteiras, PR, Brasil

*E-mail: derrosso@yahoo.com.br

Resumo

Este artigo busca propor sugestões de melhorias para as variáveis de clima organizacional da Vara da Infância e Juventude - VIJ do Tribunal de Justiça de Foz do Iguaçu-PR. A pesquisa tem por objetivo compreender o clima organizacional em uma instituição de administração pública, verificando como este conceito se aplica na gestão pública. Para isso, realizou-se uma pesquisa de clima organizacional entre os colaboradores que trabalham na VIJ. Para este artigo foram analisadas as seguintes variáveis de clima: Salários, Benefícios, Planos de Carreira, Capacitação, Valorização do Funcionário, Ambiente de Trabalho/Clima e Condições Físicas e de Segurança. Ao término do trabalho, foram sugeridas algumas proposições de melhorias que poderão auxiliar no aumento da satisfação das variáveis e da melhoria do clima em uma instituição de gestão pública.

Palavras-chave: Gestão Pública. Gestão de Pessoas. Clima Organizacional.

Abstract

This article attempts to propose suggestions for improvements to the variables of organizational climate of the Childhood and Youth (VIJ) of the Court of Foz do Iguaçu-PR. The research aims to understand the organizational climate at an institution of public administration, seeing how this concept applies in public administration. For this, we carried out a survey of organizational climate among employees working in VIJ. Wages, Benefits, Career Plans, Training, Employee Appreciation, Work Environment/Climate and Physical Condition and Security: For this article the following variables were analyzed climate. Upon completion of the work, some propositions were suggested improvements that could assist in increasing the satisfaction variables and improving the climate at an institution of public management.

Keywords: Public Management. Personnel Management. Organizational Climate.

1 Introdução

Quando falamos a respeito de Gestão de Pessoas primeiramente pensamos no desenvolvimento de equipes no contexto da iniciativa privada, porém pouco se fala em relação ao assunto na esfera pública, nas instituições federais, estaduais e municipais, por exemplo.

Uma das questões mais relevantes para o gestor público é a relação que se estabelece entre o ambiente público e o privado, e as legislações que regem essa relação servem para garantir a primazia do interesse público sobre o interesse privado, e que são custeadas com o dinheiro do contribuinte.

Esse artigo buscará ampliar o debate sobre os fatores que favorecem um bom clima organizacional na Administração Pública, visando maior interação, comunicação e bom relacionamento entre as equipes de trabalhos num ambiente público.

Como base da pesquisa será utilizado o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná - TJ-PR, tendo a Vara da Infância e Juventude - VIJ de Foz do Iguaçu-PR como pesquisa de campo a ser estudado, levando em consideração que toda a área de Recursos Humanos desta Instituição concentra-se em Curitiba-PR, dificultando a execução do estudo.

Em consequência desse debate, é preciso chegar ao cerne da problemática: quais melhorias podem ser propostas para o clima organizacional da Vara da Infância e Juventude de Foz do Iguaçu?

Para respondermos ao questionamento realizado, como objetivo geral, pretende-se propor sugestões de melhorias nas variáveis do clima organizacional da Vara da Infância e Juventude da comarca de Foz do Iguaçu, do Tribunal de Justiça do Paraná.

Como objetivos específicos pretende-se: aplicar a pesquisa aos colaboradores que trabalham na Vara da Infância e Juventude, excetuando-se os estagiários e servidores com menos de um ano de trabalho na Vara; analisar os resultados da pesquisa de clima, gerando gráficos que possam demonstrar o grau de satisfação dos colaboradores para as variáveis pesquisadas; para finalizar, apresentar sugestões de melhoria no clima organizacional da Vara da Infância e Juventude.

Apesar de sabermos que a literatura na área de Gestão de Pessoas para a iniciativa privada é ampla, porém ao se tratar de Gestão de Pessoas na área Pública, temos carência de estudos relacionados ao tema. Por esse motivo tem-se a necessidade de estudar mais profundamente o assunto.

Devido a essa centralização da área de Recursos Humanos

em Curitiba-PR, percebe-se na comarca de Foz do Iguaçu a extrema necessidade de propor soluções simples que possam aprimorar a interação e a comunicação entre seus envolvidos.

2 Material e Métodos

Neste tópico faremos uma breve contextualização teórica do tema, assim como as bases dos procedimentos metodológicos utilizados no trabalho.

2.1 Administração pública

De acordo com o dicionário Michaelis *online*, a palavra Dicotomia significa: “Classificação em que se divide cada coisa ou cada proposição em duas, subdividindo-se cada uma destas em outras duas, e assim sucessivamente”.

Conforme explica Coelho (2012, p.12), as legislações que regem essas relações servem para garantir a primazia do interesse público sobre o privado, e tudo o que está contido na esfera pública necessariamente estará fora da esfera privada, e vice-versa.

É norma do Direito Público, derivada da assimetria entre Estado e sociedade civil, que ao Estado só cabe fazer aquilo que a lei mandar, ou expressamente autorizar.

Portanto, somente à lei caberá determinar quais serviços serão prestados e quem terá ou não acesso a eles. Assim, o princípio contemporâneo de cidadania determina que qualquer serviço oferecido pelo Estado – seja ele gratuito ou pago – deva ser conscientemente executado pelo prestador como um dever e usufruído e percebido pelo usuário como um direito (COELHO, 2012, p.33).

Após definida as distinções entre o espaço público e o privado, no Direito Privado há duas regras: 1) Pode-se fazer o que a lei não proibir; e 2) Pode-se deixar de fazer o que a lei não obrigar. Diferentemente é no Direito Público, em que o Estado será obrigado a fazer somente o que a lei exigir, e só poderá fazer o que a lei expressamente autorizar a fazer.

Entre as organizações privadas e as instituições públicas podemos identificar uma área de diálogo e de influências mútuas que seria a gestão organizacional. Conforme expõe Coelho (2012, p.20), “entre a administração de empresas e a administração pública existe, no mínimo, o substantivo administração em comum, o que indica que ambas não devam ser consideradas como campos de reflexão e ação inteiramente apartados”.

2.1.1 A Era Vargas e suas mudanças na gestão pública

Com a Revolução de 1930, o presidente Getúlio Vargas organizou a máquina administrativa com base no Modelo Burocrático de Max Weber, sendo que a estrutura administrativa era formada por profissionais recrutados por meio de concursos públicos. Esse método de Weber trouxe ao ambiente público a profissionalização da administração pública, e foi adotado por grande parte dos países desenvolvidos.

Dentre os vários feitos de Getúlio Vargas, citam-se as alterações realizadas nas políticas trabalhistas, pois se deu importância à grande massa trabalhadora do país, o povo,

imprimindo nova dinâmica no processo político do Brasil. Outro fator marcante para a política trabalhista nacional foi a criação do Departamento dos Funcionários Públicos Civis da União (DASP), em 1938, com o intuito de organizar a seleção e treinamento dos funcionários públicos.

Após o período de Vargas, o Brasil viveu entre os anos de 1964 e 1983 o período do Regime Militar, que novamente lembrou ao povo brasileiro os seus momentos de repressão passados pelo Brasil Colônia. Após tantos períodos de repressão, autoritarismo, e submissão da população, não podemos negar a forte influência do passado nos dias atuais, e isso certamente reflete nas organizações e instituições.

Conforme apresenta Motta e Caldas (2009, p.68), a pesquisa demonstra que o “Estilo brasileiro de Administrar” pode flutuar nos espaços dos líderes e dos liderados, do institucional e pessoal, ligando-os por meio do paternalismo e da flexibilidade, do formalismo e da lealdade pessoal. Caracterizam como sendo uma sociedade harmônica e alegre, porém pobre e com baixo nível de crítica. Esses aspectos paradoxais podem explicar sobremaneira o jeito de ser do brasileiro, que certamente influencia nas culturas organizacionais brasileiras.

2.1.2 A nova administração pública

Nas últimas décadas, novos modelos de gestão na Administração Pública estão sendo desenvolvidos e utilizados em países europeus como Inglaterra e França, assim como na Austrália, Nova Zelândia e nos Estados Unidos.

O modelo burocrático, muito utilizado entre os anos 1940 e 1980, passou a ter limitações, sendo aperfeiçoado numa tentativa de vincular os meios aos fins, por intermédio de uma modernização administrativa, sob o contexto que foi caracterizado pela expansão da atuação do Estado.

A partir dos anos de 1980 surge um modelo gerencial chamado de *New Public Management* (NGP), sendo traduzido como a Nova Administração Pública, nomenclatura denominada pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Esse modelo nos traz “um diálogo profissional sobre a estrutura, a gestão e o controle da administração pública envolvendo a comunidade acadêmica e funcionários” (MARINI, 2003, p.47).

Resumidamente o NGP se baseia nos seguintes aspectos: 1) Focalização da ação do Estado no cidadão; 2) Reorientação dos mecanismos de controle por resultados; 3) Flexibilidade administrativa; 4) Controle social; e) Valorização do Servidor. Este último visa estimular a capacidade empreendedora e a criatividade do servidor, dando ênfase ao espírito público de sua missão e o seu comportamento ético, tendo a autoestima e o estabelecimento das relações profissionais de trabalho como objetivos.

A NGP busca um olhar mais atento a seus servidores, reforçando o conceito de cidadania, além de inculcar os valores de eficiência, eficácia e ética em seus servidores, também procura a satisfação do cidadão por meio da melhoria na

qualidade dos atendimentos e dos serviços prestados ao público.

Para concluir essa visão de múltiplas transições, é necessário que haja um alinhamento entre estes elementos: o modelo de gerenciamento das pessoas precisa estar alinhado com o modelo de administração pública, que precisa se alinhar com os novos papéis requeridos do Estado, que precisa estar alinhado com o contexto (MARINI, 2003, p.27).

O grande desafio para a Gestão Pública atual é “assegurar a irreversibilidade do processo de transformação a partir do fortalecimento das iniciativas bem-sucedidas e do realinhamento que se fizer necessário para a incorporação dos temas emergentes” (MARINI, 2003, p.82).

A seguir, será abordada uma breve introdução a respeito de clima organizacional para que possamos quantificar melhor sua importância nas instituições e organizações.

2.2 Clima organizacional

O clima de uma instituição reflete a qualidade do ambiente de trabalho que é percebido pelos colaboradores da empresa, e um bom administrador deve priorizar a geração de um ambiente sadio, onde as pessoas trabalhem de forma eficaz, desenvolvam suas competências e realizem suas aspirações, e que ao final, sejam recompensadas por isso.

Quando alguém é admitido numa empresa, deixa de ser completamente livre para se comportar como bem lhe aprouver: precisa aceitar os valores, as políticas e as normas da empresa. Quanto maior o ajustamento das necessidades e valores das pessoas com os da empresa, tanto maior tende a ser a motivação e, em consequência, tanto melhor o clima organizacional. Se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a ser proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procurar inovar, ter iniciativas e agir com forte sentimento de ‘pertença’ (LACOMBE, 2005, p.236).

Já quando o ambiente de trabalho é ruim, as pessoas tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, e muitas vezes nem chegam a fazer isso. Há uma revolta e descrença na melhora, gerando alta rotatividade e absenteísmo dos colaboradores.

Para que essa problemática seja resolvida, os gestores da empresa necessitam saber o que realmente pensam e sentem seus colaboradores, saber o que influencia no grau de satisfação destes e as variáveis que afetam o clima organizacional da empresa. Fatores como valores salariais, relacionamento com pessoas de outros setores, comunicação entre colaboradores, possibilidades de progresso profissional na empresa, benefícios ou condições de segurança no trabalho são responsáveis pelo clima organizacional da instituição pública ou da organização privada.

A administração do clima deve ser feita por todos os setores da empresa, e não apenas deixá-la sob responsabilidade da área de Gestão de Pessoas, pois é de responsabilidade de cada gestor auxiliar a monitorar e aprimorar o grau de satisfação de seus colaboradores, e perceber quais são as expectativas e necessidades de suas equipes. Somente dessa forma se entenderá todo o contexto vivido pela organização/instituição

naquele momento (LUZ, 2003).

2.3 Metodologia

Para desenvolver este trabalho achou-se necessária a realização da pesquisa aplicada, haja vista a necessidade de uma aplicação prática no ambiente o qual será estudado. Esta pesquisa aplicada buscará então propor melhorias no clima organizacional da Vara da Infância e Juventude - VIJ da Comarca de Foz do Iguaçu.

Pode-se dizer também que se trata de uma pesquisa exploratória, pois há pouco conhecimento sobre a temática abordada, sendo que o estudo exploratório auxiliará num conhecimento mais aprofundado do assunto, tornando-se mais claro para se chegar a uma conclusão na pesquisa.

Foram utilizadas pesquisas bibliográficas, análise documental e questionário. Ao ser realizada a pesquisa de clima organizacional, será feita também a pesquisa quantitativa, que por meio do questionário eletrônico, trará os resultados a serem analisados. Com estes dados, serão gerados gráficos que apresentarão o grau de satisfação de seus colaboradores.

De acordo com Siena (2007, p.108), questionário é:

Um instrumento contendo questões para respostas escritas pelo informante sem a presença do pesquisador. As questões podem ser abertas (resposta livre do respondente), de múltiplas escolhas (conjunto de respostas para escolha(s) do informante), fechadas com as opções do tipo sim ou não e questões contendo escalas.

Conforme já exposto anteriormente, o público-alvo da pesquisa serão os servidores e o corpo terceirizado que trabalha diretamente para o Tribunal de Justiça da Vara da Infância e Juventude. Neste caso, não serão contados os estagiários e funcionários da guarda-mirim, devido ao fato de serem transitórios no setor. No total 14 pessoas foram entrevistadas.

3 Resultados e Discussão

Para a tabulação das informações foi utilizado o método de tabulação por variável, em que é apontado o grau de satisfação dos colaboradores para determinada variável. A resposta varia conforme a média aritmética dos percentuais de satisfação que foram adquiridos para cada variável (LUZ, 2003).

A seguir será apresentada a parametrização utilizada para cada resposta dada na pesquisa:

- ✓ Satisfeito: Sim; Sempre; Quase sempre; Melhor; O necessário; Ótimo; Bom; Muito bem; Bem.
- ✓ Insatisfeito: Não; Raramente; Nunca; Pior; Menor do que o necessário; Maior do que o necessário; Regular; Ruim; Mal; Muito mal.
- ✓ Indiferente: Mais ou menos; Igual; Não tenho opinião.

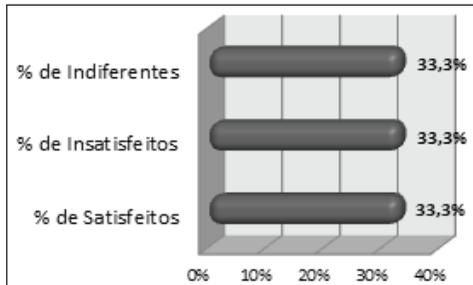
A seguir apresentaremos o resultado do grau de satisfação para cada variável pesquisada, juntamente com suas respectivas análises.

3.1 Resultado da tabulação da variável “Salário”

Para essa variável tivemos um empate entre “Satisfeitos”, “Insatisfeitos” e “Indiferentes”, conforme verificado na Figura

1. O porquê deste resultado se deve ao fato de muitas pessoas terem respondido “Mais ou menos” e “Igual” nas perguntas relacionadas, sendo que estas respostas foram parametrizadas como “Indiferente”.

Figura 1: Gráfico do resultado da variável “Salário”



Fonte: Dados da pesquisa.

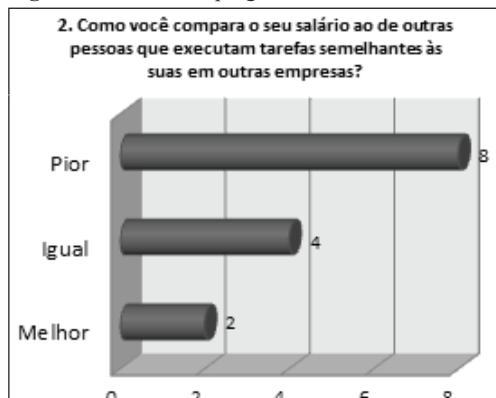
Devido a isso, faz-se necessária uma averiguação mais aprofundada das respostas dadas a essas perguntas, conforme apresentamos a seguir nas Figuras 2 e 3:

Figura 2: Gráfico da pergunta nº 1



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 3: Gráfico da pergunta nº 2



Fonte: Dados da pesquisa.

A pergunta nº 1 teve empate entre pessoas insatisfeitas com a remuneração e pessoas que acreditam ganharem valor “mais ou menos” adequado ao trabalho que executam.

Já em relação à pergunta nº 2, das 14 pessoas questionadas, oito responderam pior, quatro igual e dois acham que seu

salário é melhor do que o de outras que executam tarefas semelhantes em outras instituições. Nesta pesquisa o “igual” está sendo avaliado como “indiferente”.

Como análise desses resultados, podemos entender que, apesar da pesquisa ter gerado um empate entre grau de satisfação e insatisfação, o grande responsável por isso foi o grau de indiferenças nas respostas. Muitos colaboradores não têm certeza de seu grau de satisfação, e por isso responderam “mais ou menos” na pergunta nº 1 e “Igual” na pergunta nº 2.

O baixo índice de satisfação também pode ser uma consequência do que vem ocorrendo no TJ-PR: o sindicato dos servidores está lutando pela equiparação salarial em relação aos servidores de Curitiba, que ganham mais do que os das comarcas do interior. Essa situação vem gerando insatisfação entre os servidores.

3.2 Resultado da tabulação da variável “Benefícios”

Para a variável “Benefícios”, conforme verificado na Figura 4, tivemos 40,5% de pessoas satisfeitas, 23,8% insatisfeitas e 35,7% indiferentes. Mais uma vez, o grau de indiferentes foi muito elevado se comparado com o grau de satisfeitos. A seguir apresentaremos algumas perguntas que ocasionaram esse resultado.

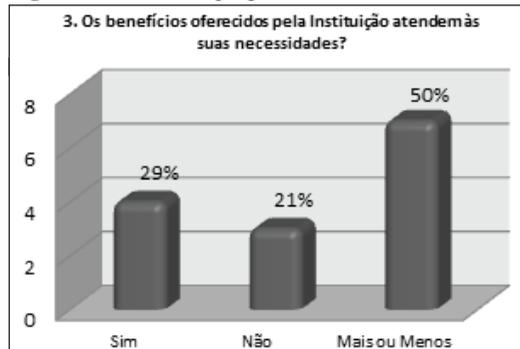
Figura 4: Gráfico do resultado da variável “Benefícios”



Fonte: Dados da pesquisa.

Na pergunta nº 3, dos 14 colaboradores que responderam à pesquisa, metade deles não declararam estar satisfeitos e nem insatisfeitos em relação aos benefícios ofertados pela Instituição, isto pode ser observado na Figura 5. Esse valor pode ser considerado alto em relação ao total, influenciando no grau de satisfação geral para a variável “Benefício”.

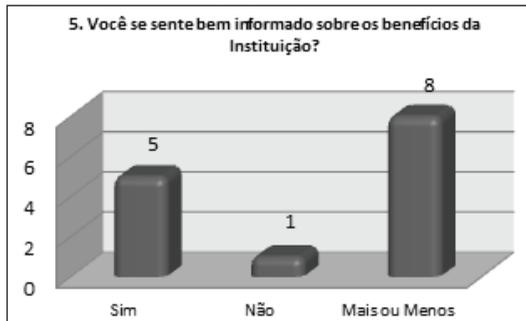
Figura 5: Gráfico da pergunta nº 3



Fonte: Dados da pesquisa.

A pergunta nº 5 nos repassa mais uma vez a grande quantidade de pessoas que respondeu “mais ou menos” (57,14%, ou seja, 8 pessoas) quando questionadas se são bem informadas sobre os benefícios que recebem. Esse é um indício de que deverá ser feito algo relacionado à melhora da publicização dos benefícios ofertados pela Instituição, conforme demonstrado na Figura 6.

Figura 6: Gráfico da pergunta nº 5



Fonte: Dados da pesquisa.

Mais uma vez, percebe-se a grande influência das respostas parametrizadas como “Indiferente” nesta variável. Tivemos um grande número de pessoas que responderam “Mais ou menos” aos questionamentos, porém pelo teor das perguntas, percebe-se que os colaboradores não se sentem muito informados quanto aos benefícios ofertados pela Instituição, além de acreditarem que os benefícios atendem às suas necessidades de forma parcial (mais ou menos).

Assim como a variável “Salário”, os “Benefícios” também são tabelados para todo o TJ-PR, e sendo assim, não poderão ser alterados. Porém, pode-se trabalhar com alternativas que possam aumentar o grau de satisfação dos colaboradores.

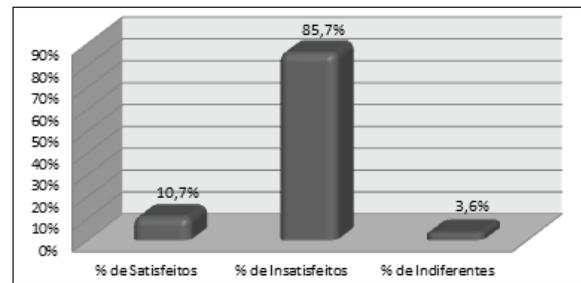
3.3 Resultado da tabulação da variável “Plano de Carreira”: 10,7% de satisfação

É totalmente perceptível o grau de insatisfação dos colaboradores quanto à variável “Plano de Carreira” exercido pela Instituição (85,7% de insatisfeitos).

Quando perguntado aos colaboradores sobre perspectivas de crescimento na carreira, das 14 pessoas que responderam ao questionário, 12 responderam que não veem perspectiva de crescimento na Instituição.

Assim como as variáveis “Salário” e “Benefícios”, o “Plano de Carreira” é o mesmo para todos os servidores do TJ-PR. Atualmente o sindicato está com uma proposta de alteração do atual Plano de Carreira para os servidores do Judiciário do Paraná. Também podemos destacar que entre os entrevistados, temos pessoas terceirizadas e que não se encaixariam no novo modelo de Plano de Carreira que poderá ser aprovado pela Presidência do Tribunal, gerando ainda mais insatisfação entre essa classe que atua na Vara da Infância e Juventude, visualizado na Figura 7.

Figura 7: Gráfico do resultado da variável “Plano de Carreira”



Fonte: Dados da pesquisa.

Para a tabulação dessas informações foram feitas apenas duas perguntas, mas que não deixaram dúvidas quanto ao grau de insatisfação sobre a variável “Plano de Carreira”.

3.4 Resultado da tabulação da variável “Capacitação”: 17,6% de satisfação

A variável “Capacitação” também apresentou um baixo grau de satisfação entre os colaboradores da VIJ (17,6%), em que todas as perguntas obtiveram um índice insatisfatório muito acima de 50%.

Para termos ideia do grau de insatisfação relacionado à “Capacitação”, ao questionar os colaboradores se a Instituição - VIJ dá condições de treinamento/desenvolvimento para que se tenha um aprendizado contínuo, obteve-se 12 pessoas insatisfeitas contra apenas duas satisfeitas.

O elevado grau de insatisfação se deve ao fato de grande parte das capacitações realizadas pelo TJ-PR serem praticamente concentradas em Curitiba-PR, dificultando a liberação e o pagamento de diárias e passagens aos servidores do interior.

Apesar do TJ-PR possuir a Escola de Servidores da Justiça Estadual do Paraná - Eseje, que é responsável pelo treinamento de seus servidores, e o Conselho Nacional de Justiça - CNJ possuir o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário - Ceajud, poucos são os cursos online realizados anualmente que congreguem a maioria de seus colaboradores.

Além disso, o TJ-PR não estimula financeiramente aqueles que buscam se qualificar com capacitações, especializações, mestrados ou até mesmo doutorado. Dentro da proposta de alteração do Plano de Carreira pelo Sindicato dos servidores do judiciário, os servidores que possuíssem algum tipo de especialização ganhariam um percentual a mais em seu salário, incentivando assim o aprimoramento de seus colaboradores.

3.5 Resultado da tabulação da variável “Valorização do Funcionário”: 50% de satisfação

Diferentemente da maioria das variáveis pesquisadas, na “Valorização do Funcionário”, exatamente 50% dos respondentes estão satisfeitos, porém cabe ressaltar a importância de desmembrarmos algumas respostas, conforme os gráficos que serão apresentados a seguir:

Ao questionar se o progresso profissional se baseia no mérito de cada funcionário, 11 pessoas estão insatisfeitas e apenas três estão satisfeitas. Outras questões relacionadas ao mérito tiveram respostas semelhantes, o que significa um grau de insatisfação quanto à forma de progresso profissional.

Já quando se questionou sobre o recebimento de *feedback* das chefias quanto ao que elas pensam sobre o trabalho realizado pelo colaborador, obtiveram-se as seguintes informações: 64% dos colaboradores estão insatisfeitos quanto ao recebimento de *feedback* das chefias. Pode-se concluir que há pouco retorno das chefias sobre o que elas acham da execução das tarefas pelos seus subordinados, ou seja, um problema de comunicação entre as chefias e seus colaboradores.

Outro ponto importante que deve ser levado em consideração é em relação à satisfação dos colaboradores quanto ao número de funcionários na VIJ. Dos entrevistados, 100% responderam que o número de funcionários em seu setor é menor do que o necessário, ou seja, TODOS estão insatisfeitos neste quesito.

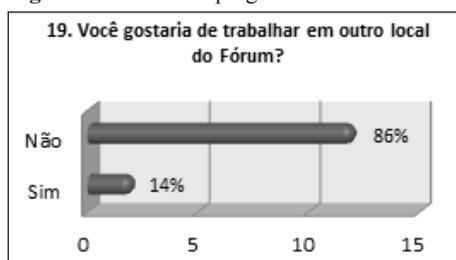
Mas também tivemos respostas positivas em relação à variável “Valorização do Funcionário”. Ao se tratar de realização profissional, 10 pessoas se sentem satisfeitas, e quatro insatisfeitas.

Esse é um valor considerado alto (71,42%) se comparado com outros questionamentos que deram *feedback* negativo.

Outra pergunta que nos apresenta *feedback* positivo: 86% das pessoas responderam que não gostariam de trabalhar em outro local do Fórum, conforme visto na Figura 8. Apesar das dificuldades enfrentadas, as pessoas se sentem satisfeitas com a temática do trabalho realizado na VIJ.

Ao questionarmos se o respondente gosta do que faz, 100% responderam que sim, indo ao encontro do resultado apresentado na Figura 8. A temática das atividades relacionadas à Vara da Infância e Juventude atrai aos respondentes.

Figura 8: Gráfico da pergunta nº 19



Fonte: Dados da pesquisa.

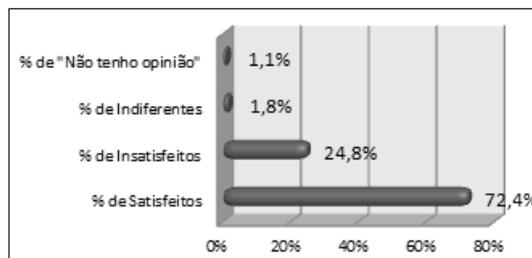
3.6 Resultado da tabulação da variável “Ambiente de Trabalho/Clima”: 72,4% de satisfação

Dentre as variáveis pesquisadas, a de “Ambiente de Trabalho/Clima” foi a que adquiriu maior índice de satisfação (72,4%). Foram realizadas 20 perguntas relacionadas à temática, com assuntos que englobaram o clima da equipe,

segurança em falar o que pensa, ambiente de trabalho, ética, conhecimento de objetivos, valores, trabalho em equipe, relacionamento e cooperação entre colegas, imagem da Instituição, entrosamento entre área profissional, entre outros.

A seguir encaminhamos a Figura 9 que consta o resultado geral da variável “Ambiente de Trabalho/Clima”:

Figura 9: Gráfico do resultado da variável “Ambiente de Trabalho/Clima”



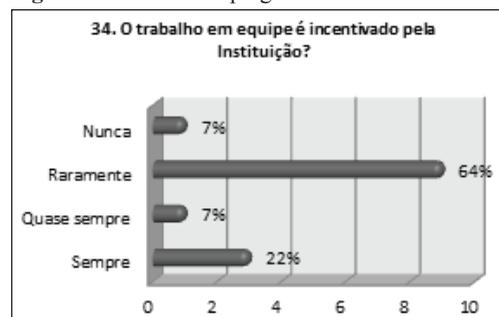
Fonte: Dados da Pesquisa

Assim como nas demais variáveis, é pertinente desmembrarmos o resultado do “Ambiente/Clima”, apresentando o resultado de alguns questionamentos realizados, conforme segue:

Ao questionar se os funcionários são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos, TODAS as pessoas entrevistadas estão satisfeitas, assim como em relação às prioridades e objetivos da Vara da Infância e Juventude, em que os respondentes também estão cientes e conhecem quais são os objetivos propostos pela Instituição (100% satisfeitos).

Porém, ao perguntarmos em relação à satisfação quanto ao incentivo do trabalho em equipe, os resultados não foram bons, conforme demonstrado na Figura 10.

Figura 10: Gráfico da pergunta nº 34



Fonte: Dados da pesquisa.

Dos 14 entrevistados, 10 responderam “Raramente” e “Nunca”, e quatro responderam “Sempre” e “Quase sempre”. Isso significa que a Instituição não incentiva o trabalho em equipe, pois 71% estão insatisfeitos em relação ao assunto; 57,1% estão satisfeitos com o relacionamento entre colegas. Apesar de termos mais da metade de pessoas satisfeitas, o

número de insatisfeitos é relativamente auto.

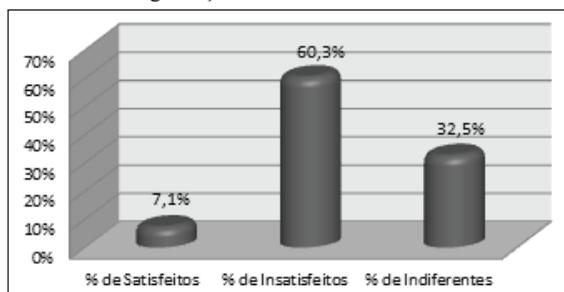
Assim como este questionamento, outros semelhantes deram resultado igual (42,9% insatisfeitos). No decorrer do tempo, deve-se observar essa questão.

Já ao questionarmos se os respondentes se sentem integrados na VIJ, 93% estão satisfeitos e se sentem como parte integrante da Vara da Infância e Juventude.

3.7 Resultado da tabulação da variável “Condições Físicas e de Segurança”

A última variável analisada refere-se às “Condições Físicas e de Segurança”. Contendo 6 perguntas de múltipla escolha, o resultado geral foi extremamente negativo, com apenas 7,1% de satisfação, demonstrado na Figura 11. Aqui temos uma grande exceção, pois no caso de duas perguntas desta variável (Perguntas nº 47 e 49), a metrificação do “Sim” gerou respostas negativas, e o “Não” gerou respostas positivas, como veremos a seguir:

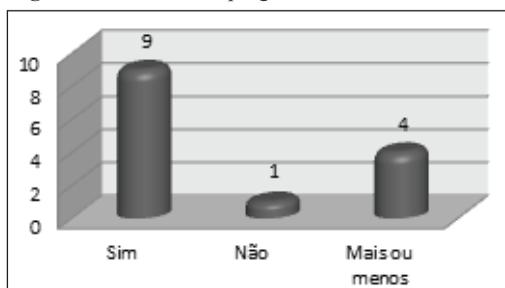
Figura 11: Gráfico do resultado da variável “Condições Físicas e de Segurança”



Fonte: Dados da pesquisa.

Pergunta nº 47 – Você acredita que as condições físicas da VIJ influenciam o comportamento emocional da equipe (humor)? – As respostas dadas com “Sim”, significam que o respondente está insatisfeito, como é possível verificar na Figura 12.

Figura 12: Gráfico da pergunta nº 47



Fonte: Dados da pesquisa.

Das 14 pessoas que responderam, 9 acreditam que as condições físicas da VIJ influenciam no comportamento emocional da equipe, ou seja, no humor (64% das pessoas

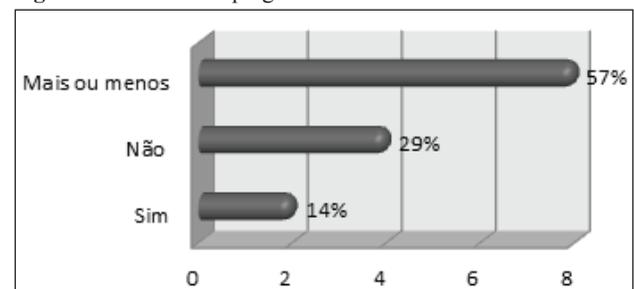
estão insatisfeitas)

Pergunta nº 49 – Você acha que as condições de trabalho são precárias? – As respostas “Sim” significam que os respondentes concordam com a precariedade das condições físicas.

Os respondentes afirmaram que as condições de trabalho são precárias (21%). Cabe ressaltar que um alto índice de respondentes acha que as condições são mais ou menos precárias. Em respostas dadas como “Mais ou menos”, o valor foi alto (43%), e esse percentual deve ser levado em consideração pela gestão.

Para finalizar, a questão nº 50 revela que os colaboradores se sentem mais ou menos seguros em seu ambiente de trabalho (57%), conforme Figura 13. Mais uma vez a parametrização “Mais ou menos” deve ser levada em conta, pois o valor gerado foi elevado. Concluímos que muitas das questões relacionadas à variável “Condições Físicas e de Segurança” tiveram o “Mais ou menos” como principal resposta dos colaboradores. A média final foi de 32,5%, não podendo apenas ser tratada como “Indiferente”.

Figura 13: Gráfico da pergunta nº 50



Fonte: Dados da pesquisa.

É muito perceptível que o ambiente físico do Fórum está desgastado por falta de manutenção. Os equipamentos eletrônicos são antigos e a iluminação dos ambientes deixa a desejar. Pode-se dizer que isso se deve ao fato da centralização administrativa ser toda em Curitiba, dificultando a liberação para compra de equipamentos e a manutenção dos escritórios. A insatisfação quanto às condições físicas é geral e certamente influencia o humor dos colaboradores, pois um ambiente de trabalho que possui equipamentos modernos e com boa iluminação estimula seus funcionários a produzir mais do que um ambiente mal iluminado e em condições precárias.

3.8 Resultado da tabulação geral – Índice de Satisfação Geral (ISG)

O Índice de Satisfação Geral é a média do resultado de satisfação de todas as variáveis pesquisadas, como vemos na Tabela 1. Serve para calcularmos o grau de satisfação referente ao conjunto, representando o resultado geral da pesquisa. A seguir apresentamos o resultado do ISG:

Tabela 1: Resultado do Índice de Satisfação Geral (ISG)

Índice de Satisfação Geral	
Salário	33,3%
Benefícios	40,5%
Plano de Carreira	10,7%
Capacitação	17,6%
Valorização do Funcionário	50,0%
Ambiente de Trabalho/Clima	72,4%
Condições Físicas e Segurança	7,1%
ISG (Resultado Geral)	33,1%

Fonte: Dados da pesquisa.

Como percebemos, o resultado não foi positivo. Dos entrevistados, apenas 33,1% estão satisfeitos de modo geral em relação às variáveis pesquisadas.

Mas apesar do baixo resultado de satisfação, este artigo pretende sugerir algumas melhorias que poderão auxiliar no aumento do grau de satisfação de seus colaboradores, conforme veremos em seguida.

3.9 Proposição de melhorias

Neste tópico, será respondido ao terceiro objetivo específico deste trabalho, ou seja, as proposições de melhorias, baseadas nas dificuldades encontradas nos resultados das variáveis pesquisadas.

Conforme vimos no capítulo anterior, o resultado de grande parte das variáveis apresentadas não foi bom, e muitas dessas variáveis são fixas para todo o Tribunal de Justiça-PR, ou seja, são imutáveis. Porém nada nos impede de sugerir algumas melhorias alternativas que podem elevar o nível de satisfação dos funcionários quanto ao seu trabalho e quanto ao aumento de produtividade, pois afinal, quanto maior a motivação, melhor o desempenho.

Muitos autores vêm descrevendo que a motivação dos funcionários de uma empresa nem sempre é a questão salarial, mas outras questões, como por exemplo, o clima da organização, a valorização dada ao profissional, entre outros. Chiavenato (2004, p.492) descreve que motivar o talento humano por vezes é considerado mais importante que propriamente o salário ofertado pela empresa: “Criar um ambiente no qual os funcionários sintam que não são meros fatores de produção, mas elementos de uma empresa que os respeita e se dispõe a fazer tudo que puder para enriquecer suas vidas” tem sido a fórmula utilizada por um número cada vez maior de empresas para manter seus funcionários motivados no seu emprego.

Um fator positivo do Tribunal de Justiça do Paraná, na comarca de Foz do Iguaçu, que com certeza influencia a permanência de muitos servidores no trabalho é a questão do horário. O horário é flexível, tendo início às 12 horas e término às 19 horas, ou seja, faz com que seus funcionários tenham as manhãs livres para a realização de outras atividades.

Luz (2003) nos apresenta algumas estratégias que podem ser utilizadas para auxiliar na melhora do clima das empresas. Aqui serão citadas apenas aquelas que poderão ser aplicadas de alguma forma à Vara da Infância e Juventude, levando em consideração que não se trata de uma organização privada.

Contato direto dos gestores com seus subordinados (ferramenta de melhoria para “Ambiente de Trabalho/Clima” e “Valorização do Funcionário”): uma das formas de se aproximar dos subordinados seria por meio de reuniões, em que os gestores terão a oportunidade de entender as reais necessidades dos seus colaboradores, levantando os problemas latentes relacionados ao clima da empresa. Para Lacombe (2005, p.250), muitas vezes é válido agendar uma reunião apenas com a finalidade de “animar” os colaboradores, pois ainda hoje um dos melhores meios de comunicação interna continua sendo diretamente o contato entre a administração superior e seus subordinados.

Por meio dessa aproximação, poderá haver um *feedback* maior dos gestores quanto ao trabalho executado por seus colaboradores, haja vista a baixa satisfação nesse quesito (64% de insatisfação).

Programa de sugestões (ferramenta de melhoria para todas as variáveis pesquisadas): geralmente as empresas utilizam essa ferramenta para colher sugestões de clientes, mas poderá também ser aplicada entre seus funcionários como um canal aberto a sugestões para aprimoramento do clima.

Linha direta com o presidente: ferramenta de melhoria para “Valorização do Funcionário” e “Ambiente de Trabalho/Clima”): canal direto com o presidente com o intuito de atender mais eficazmente às reclamações dos funcionários. No caso da VIJ, seria um canal mais direto com a Juíza de Direito da Vara. Uma estratégia para aproximar as chefias poderia ser um café da tarde com os gestores da VIJ.

Como sugestão, também poderão ser utilizadas ferramentas já existentes no Tribunal de Justiça, como é apresentado em seguida:

Sistema de Elogios da Intranet (ferramenta de melhoria para “Valorização do Funcionário”, mas também aumentaria o Índice de Satisfação Geral): na intranet do Tribunal de Justiça do Paraná existe um sistema de elogios, em que os Juizes de cada Vara podem elogiar seus servidores quantas vezes eles quiserem. Esse sistema poderá auxiliar na motivação dos funcionários da Vara da Infância e Juventude, e conforme o histórico pesquisado, esse sistema é pouquíssimo utilizado em todo o Fórum de Foz do Iguaçu.

Apesar desse sistema atualmente não servir como forma do servidor progredir por mérito ou conquistar uma promoção, auxiliará como uma ferramenta de valorização dos servidores.

Capacitações *online* (ferramenta de melhoria para a variável “Capacitação”): Uma forma de auxiliar no aprimoramento profissional de cada um – mesmo que o sistema de capacitações do TJ-PR seja engessado – é sugerir aos colaboradores que façam cursos de capacitação *online*.

Existem instituições de ensino como é o caso da Escola Nacional de Administração Pública - Enap, que oferecem cursos de aperfeiçoamento ligados à Administração Pública e de forma gratuita. A própria Escola de Servidores da Justiça Estadual do Paraná - Eseje e o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário - Ceajud do CNJ possuem plataformas *Moodle*, com cursos e capacitações a distância. Também se pode citar a Universidade Aberta do Brasil - UAB que oferece cursos de graduação e pós-graduação de forma gratuita e *online*. A Fundação Getúlio Vargas - FGV, que está com um novo programa a distância e gratuito – também serve como exemplo; entre tantas outras organizações que disponibilizam cursos à distância e de forma gratuita ou não.

Como sugestão de melhoria, as capacitações poderão ser *linkadas* com o sistema de elogios, ou seja, poderá ser estipulada uma forma de o servidor receber elogios na Intranet por meio de horas de qualificação que ele tenha realizado no decorrer de um determinado período. Exemplo: poderá ser determinado que, para o servidor receber um elogio ao ano, ele deverá ter realizado 90 horas de capacitações, e que as capacitações que tenham vínculo direto com seu trabalho, terão pontuação maior do que outras capacitações gerais.

Realização de atividades externas ao ambiente de trabalho (ferramenta de melhoria para “Valorização do Funcionário”, “Ambiente de trabalho/Clima”, mas também aumentaria o Índice de Satisfação Geral): por vezes, o funcionário demonstra ser uma pessoa completamente diferente no ambiente profissional do que realmente ela é fora dele, e devido a isso, acabamos conhecendo superficialmente os indivíduos ao nosso redor.

O convívio externo ao ambiente de trabalho demonstra maior interesse em conhecer mais profundamente os colegas e respectivamente seus familiares, e essa aproximação pode auxiliar no entendimento de certos comportamentos e atitudes que o funcionário apresenta no trabalho, gerando também um sentimento de empatia, ou seja, de se colocar no lugar do outro para entender as problemáticas vivenciadas por ele. Um *happy hour* informal, um jantar ou almoço de fim de semana com os colegas e familiares pode auxiliar nesse processo.

Elogio por realizações (ferramenta de melhoria para “Valorização do Funcionário”, mas também aumentaria o Índice de Satisfação Geral): elogiar verbalmente o colaborador pode gerar um efeito positivo imenso no funcionário. O elogio verbal deve ser eficiente e específico, ou seja, ao se elogiar um colaborador por ele fazer a atividade da maneira como o superior deseja, maior será a probabilidade de ele continuar fazendo do mesmo jeito.

Porém, deve-se ter cuidado quanto à forma da afirmação, pois o reconhecimento pode ser feito de forma particular, ou seja, em uma conversa pessoal com o funcionário, ou diante de outras pessoas. Quanto ao primeiro caso, percebe-se que o elogio individual é mais valorizado e, portanto, mais eficiente. Já na segunda situação, deve-se cuidar para não

gerar um clima de inveja entre os demais colegas do grupo, ou encabular o elogiado.

Afirmação pela personalidade e caráter (ferramenta de melhoria para “Valorização do Funcionário”, mas também aumentaria o Índice de Satisfação Geral): outra forma de valorizar o indivíduo seria pela afirmação por meio de seu caráter. Exaltar traços da personalidade da pessoa como perseverança, coragem, humildade, autodisciplina, compaixão, perdão, integridade, honestidade, paciência, entre outros, eleva a moral da pessoa.

Difícilmente pronunciamos palavras de elogios relacionados ao caráter da pessoa, sendo mais fácil afirmarmos pelas suas realizações. Se um superior observar traços positivos da personalidade do seu colaborador e afirmá-los verbalmente, certamente auxiliará o indivíduo a continuar agindo de acordo com seus pontos fortes.

Essas foram as proposições de melhorias sugeridas. Conforme dito anteriormente, não temos como sugerir melhorias para todas as variáveis pesquisadas, pois muitas delas não dependem da gestão local, mas sim da gestão central do Tribunal de Justiça, porém as proposições sugeridas certamente auxiliarão de maneira global no aumento do Índice Geral de Satisfação.

4 Conclusão

Ao término deste trabalho, conclui-se que o questionamento inicial foi solucionado, ou seja, foram sugeridas diversas proposições de melhorias para o clima organizacional da Vara da Infância e Juventude de Foz do Iguaçu, e com isso o objetivo geral do trabalho também foi concluído. Quanto aos objetivos específicos, aplicou-se o questionário contendo a pesquisa de clima, e em seguida analisou-se os resultados colhidos, gerando gráficos e tabelas que demonstraram o grau de satisfação dos colaboradores, assim como o Índice Geral de Satisfação para as variáveis pesquisadas.

As proposições de melhorias para o clima sugeridas poderão ser facilmente aplicadas, pois são atitudes simples e que trarão resultados eficazes para todo o grupo.

Cabe ressaltar que a pesquisa teve algumas limitações, como por exemplo: a não utilização de outras variáveis possíveis de serem pesquisadas; o questionário contou com 50 questões que não foram igualmente distribuídas, tendo algumas variáveis com mais e outras com menos perguntas; e a aplicação de respostas que geraram dúvidas quanto ao resultado (“Mais ou menos”, “Igual” e “Não tenho opinião”).

Sugere-se que a pesquisa de clima seja feita periodicamente para se obter índices evolutivos do grau de satisfação dos colaboradores. Para isso, a pesquisa de clima poderá ser aplicada anualmente, sempre analisando os resultados, aprendendo com os erros e acertos para que o trabalho seja sempre aprimorado.

Como sugestão de pesquisa, seria interessante que as demais Varas contidas no próprio Fórum de Foz do Iguaçu realizassem uma pesquisa de clima organizacional semelhante

a esta, para se chegar a um resultado mais holístico do trabalho, podendo assim comparar os diferentes graus de satisfação entre os setores do Fórum.

Referências

- BERGAMINI, C.W.; TASSINARI, R. *Psicopatologia do comportamento organizacional: organizações desorganizadas, mas produtivas*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COELHO, R.C. *O público e o privado na gestão pública*. Florianópolis: UFSC, 2012.
- COELHO, R.C. *Estado, Governo e Mercado*. Florianópolis: UFSC, 2012.
- DESSLER, G. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. *Métodos de pesquisa*. 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2014.
- GOMES, L.O.M. *Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos no Brasil: seus discursos e práticas na Reforma Administrativa do Plano “Brasil Novo”*. 103f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Escola Brasileira de Administração Pública – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1996.
- LACOMBE, F.J.M. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LUZ, R. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARINI, C. *Gestão pública: o debate contemporâneo*. Salvador: Fundação Luís Eduardo Magalhães, 2003.
- MICHAELIS, Dicionário. *Dicionário de português online*. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 15 out. 2014.
- MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROBBINS, S.P. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- SIENA, O. *Metodologia da pesquisa científica*. 2007. Disponível em: <http://www.mestradoadm.unir.br/site_antigo/doc/manualdetrabalhoacademicoatual.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2014.