



UNIVERSIDADE INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA  
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO ABERTA E À DISTÂNCIA (DEAAD)  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS  
COLABORADORES DE UMA REPARTIÇÃO PÚBLICA DO JUDICIÁRIO**

FRANCISCO ADRIANO LEMOS

LIMOEIRO DO NORTE - CE  
2018

FRANCSICO ADRIANO LEMOS

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA REPARTIÇÃO PÚBLICA DO JUDICIÁRIO.**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública pela Universidade Internacional da Lusofonia Afro Brasileira (UNILAB), Diretoria de Educação Aberta e a Distância, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. ° Flávio Oliveira Vieira

---

Lemos, Francisco Adriano.

L576c

Clima organizacional: um estudo sobre a motivação dos colaboradores de uma repartição pública do judiciário / Francisco Adriano Lemos. - Limoeiro do Norte-CE, 2018.  
30f: il.

Monografia - Curso de Especialização em Gestão Pública, Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Prof. Flávio Oliveira Vieira.

1. Comportamento organizacional. 2. Clima organizacional. 3. Motivação. 4. repartição pública. I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 658.3

---

FRANCSICO ADRIANO LEMOS

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA REPARTIÇÃO PÚBLICA DO JUDICIÁRIO**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública pela Universidade Internacional da Lusofonia Afro Brasileira (UNILAB), Diretoria de Educação Aberta e a Distância, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Limoeiro do Norte-CE, 26 de outubro de 2018

**BANCA EXAMINADORA**

---

**ORIENTADOR (A):** Doutor (a) Flávio de Oliveira Vieira  
Instituto Federal do Ceará – IFCE

---

Professor (a) Doutor (a) Eduardo Soares Parente  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB

---

Professor (a) Ms. Ailana Linhares de Sousa Medeiros  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao grande criador, Deus, que sempre me guia pelos melhores caminhos.

Aos familiares pela dedicação diária, não deixando esmorecer nos momentos difíceis.

Aos amigos que, mesmo distantes, tem o dom de nos fortalecer e, também, as demais pessoas que me deram força para iniciar esta especialização.

Ao orientador Flávio Oliveira Vieira, pelas dicas primordiais e pelo incentivo constante.

À minha sobrinha, Iara Lemos, pela compreensão nos dias ruins, sua paciência e determinação foi determinante para continuar nessa jornada.

Aos amigos e colegas do curso, em especial a Alcyr, Nunes e Cícero, pela força a cada viagem.

E, por último, aos respondentes do questionário pela contribuição.

## EPÍGRAFE

"O sucesso é mais doce"  
(Emily Dickson)

O sucesso é mais doce  
a quem nunca sucede.  
A compreensão do néctar  
requer severa sede.

Ninguém da hoste ignara  
que hoje desfila em glória  
pode entender a clara  
derrota da vitória.

Como esse - moribundo -  
em cujo ouvido o escasso  
eco oco do triunfo  
passa como um fracasso!

## SUMÁRIO

1. Introdução .....	9
1.1. Contextualização .....	9
1.2. Relevância e Justificativa .....	10
1.3. Objetivo .....	10
1.3.1 Objetivo Geral .....	10
1.3.2. Objetivos Específico .....	11
1.4. Questão Problema do Estado .....	11
2. Referencial Teórico .....	12
2.1. Clima Organizacional .....	12
2.2. Satisfação no Trabalho .....	13
2.3. Teorias Motivacionais .....	13
2.4. Motivação .....	16
2.5. Motivação no Setor Público .....	16
3. Metodologia .....	18
4. Análises dos Resultados .....	19
5. Considerações Finais .....	25
Referências .....	26
APÊNDICE A- Instrumento de Coleta de Dados .....	28

## RESUMO

Este trabalho visa analisar como os funcionários de uma Repartição Pública do Judiciário se relacionam entre si no ambiente de trabalho. O Clima Organizacional em uma repartição mostra como as pessoas interagem com seus colegas no trabalho. Consequentemente a motivação dos colaboradores é um fator essencial para melhor desenvolver e executar suas atividades, sendo a pessoa que exerce o cargo de liderança um dos fatores fundamentais nesse processo. Este estudo teve como objetivo verificar se os colaboradores de uma Repartição Pública do Judiciário se sentem motivados considerando os fatores internos. Como metodologia, foi feito um levantamento com todo o universo (Público-Alvo), por meio da aplicação de questionário com 25 respondentes. Diante da análise dos resultados foi possível verificar que os colaboradores de uma Repartição Pública do Judiciário se sentem motivados quando considerado os fatores internos.

**Palavras-Chave:** clima organizacional, motivação, repartição pública.

## **ABSTRACT**

This paper aims to analyze the officials of a Public Judicial Branch and how they interact with each other in the work environment. The Organizational Climate in an office shows how people interact with their coworkers. Consequently the motivation of the officials is an essential factor to better develop and execute their daily activities, being the person that holds the leadership position one of the fundamentals of this process. This study had as main objective to verify if the officials of a Public Judicial Branch feel motivated considering the internal factors. The methodology was made a survey with all the target audience, by means of the application of a questionnaire with 25 respondents. It was possible to verify that the officials of a Public Judicial Branch feel motivated when considering internal factors.

**Keywords:** Organizational Climate, motivation, Public Judicial Branch.

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Contextualização

O presente Trabalho de Conclusão de Curso – TCC tem como questão central o clima organizacional com foco na motivação. O estudo sobre Clima Organizacional tem uma longa trajetória a percorrer, uma vez que a transformação global tem influenciado de diversas formas o comportamento da sociedade, das empresas e, também, das organizações públicas. O convívio entre os sujeitos são pontos primordiais e, além de tudo, um campo vasto para estudos permanentes nesse vasto campo.

Se olharmos o todo dentro de um ambiente de trabalho, seja ele no setor privado ou público, vamos perceber que há uma mútua relação que podemos denominar de barganha. Parece-nos assustador usar esse termo, contudo, a partir do momento que nos dedicamos para analisar o comportamento de uma organização, que faz uso dos seus recursos humanos, para atingir o mais alto lucro, buscar produtividade, qualidade etc, existe uma troca presente nos mais diversos comportamentos.

Do mesmo modo, na outra vertente, temos os colaboradores que relutam por melhorias em seus salários, melhores condições de trabalho, benefícios sociais, estabilidade no trabalho, entre tantos outros.

Quando o olhar é direcionado para o cenário interno de uma organização, percebe-se que são infinitas as descrições do cenário interno, ambiente que não permite confundir, tendo em vista que cada lugar tem seu jeito peculiar que caracteriza cada ambiente organizacional, no setor privado, tem a natureza do negócio, o mercado, e estilo gerencial configuram realidades distintas (BOM SUCESSO, 1998).

“Para atender as necessidades humanas é necessário que se analise cinco níveis, a saber: Necessidades Fisiológicas (conforto físico, alimentação), de Segurança (segurança e proteção), Sociais (amizade, amor, filiação a grupos, afeto), de estima (autonomia, respeito próprio, auto-estima e autoconfiança) e auto-realização (crescimento, autodesenvolvimento).” Maslow (apud CHIA VENATO)

Para os autores Rago e Moreira (2003), os teóricos e administrados, em especial os entusiastas da Administração Científica, não observaram para incluir a motivação no rol dos fatores essenciais no desenvolvimento eficiente do trabalho.

As organizações públicas por serem constituídas por pessoas, e assim, a máquina pública necessitam dessas para atingirem seus objetivos, portanto, são por meio dessas que se

oferece serviços à população, o que demonstra a importante tarefa do uso de ferramentas para manter o colaborador motivado no seu ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2008).

Contudo, mesmo diante de um tema tão importante, quando olhamos para dentro do setor público ainda não é possível visualizar uma abrangência de fatores para manter o servidor motivado, onde há como já mencionado, uma gama de diversidade dentro de um grupo de colaboradores.

O ser humano é um ser complexo e, conseqüentemente, está envolvido em inúmeros elementos que se interligam dentro do seu grupo social, do trabalho etc. Além do mais, o estado que o colaborador se encontra é um fator que determina diretamente o sujeito a buscar realizar tarefas e atingir objetivos (CHIAVENATO, 2008).

Quanto às metas são atingidas o colaborador tende a reforçar, elevando uma satisfação quando essa é suprida e, logo em seguida esse é condicionado a procurar novos objetivos, o que se pode denominar de desafio (CHIAVENATO, 2008).

## **1.2. Relevância e Justificativa**

O trabalho com a gestão de colaboradores (Gestão de Pessoas) é um dos pontos cruciais dentro das organizações, uma vez que é por meio dessa força de trabalho que é possível atingir metas.

O estudo sobre o clima organizacional é de extrema importância para a gestão, uma ferramenta que permite conhecer o nível de motivação e, sobretudo, os diversos fatores que influenciam o comportamento dos colaboradores daquele ambiente, o que traz a capacidade para o setor gerencial identificar os gargalos e dinamizar para solucionar, provocando, dessa forma, qualidade nos serviços prestados (PEREIRA, 2001).

Assim, diante de todo esse contexto, percebeu-se a necessidade e, ao mesmo tempo, oportunidade de avaliar o clima organizacional em uma Repartição Pública do Judiciário. Partindo desse ponto, buscando levar em consideração como o clima organizacional é percebido pelos funcionários e se eles se sentem motivados.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo geral**

Analisar, por meio de um levantamento interno, se os colaboradores de uma Repartição Pública do Judiciário se sentem motivados.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- 1- Identificar os fatores que motivam os funcionários;
- 2- Analisar se a demanda de tarefas afeta a motivação dos funcionários;
- 3- Percepção sobre a colaboração da equipe.

### 1.4. Questão problema do estudo

Diante do exposto, emergiu a problemática do presente estudo: **Os funcionários de uma Repartição Pública do Judiciário se sentem motivados levando em consideração fatores internos à repartição?**

Portanto, tem como finalidade, o presente estudo, analisar se os colaboradores se sentem motivados uma **Repartição Pública do Judiciário**. Dessa forma, pretendeu-se realizar um estudo interno para obter esse conhecimento.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

No referencial teórico é o momento de trazer os resultados de outros estudos sobre o tema, onde servirá como base para fundamentar e, também, confrontar os resultados encontrados por este estudo.

### **2.1. Clima Organizacional**

Uma organização com um clima organizacional saudável faz com que os colaboradores se sintam motivados, a força de trabalho se eleva, produzindo dessa forma, resultados positivos.

Para Gomes e Menezes (2010), o clima dentro de uma organização é tido como uma personalidade de um ser humano, tendo em vista que envolve características, qualidades e propriedades de um determinado local de trabalho.

O clima organizacional é a percepção do colaborador diante da organização em que trabalha. Podemos ir além e dizer que é um conjunto de sentimentos e conceitos compreendido pelos funcionários de uma determinada organização. Cada ambiente tem seu clima organizacional peculiar, ou seja, cada grupo possui uma atmosfera e suas peculiaridades. É importante ressaltar que o clima organizacional pode se referir a toda uma organização ou somente a um setor X. Há uma dificuldade em mensurar um clima organizacional, uma vez que ele é algo subjetivo e percebido de forma diferente por várias pessoas. Um exemplo quanto a este ponto podemos listar: O que motiva o colaborador X pode ser uma força desmotivadora para o funcionário Y, são concepções que requerem bastante cuidado para analisar (SILVA, 2010; DE PAULA, 2011).

Os seres humanos estão sujeitos a forças internas e externas, essas forças são denominadas de variáveis, e por isso o clima em uma organização não é de uma única forma (estático) e sim sofre mudanças no decorrer do tempo; conclui-se dessa forma, que o clima organizacional é a aferição atmosférica que permanece, em um lapso temporal, entre a organização e o colaborador (D'OTAVIANO, 2009).

Segundo Puente-Palacios (2001), diz que é a compreensão e a análise do conceito de clima organizacional que dão os subsídios necessários para relacionar a conduta dos colaboradores com o ambiente que eles desenvolvem suas atividades. Ainda, no mesmo sentido, Menezes e Gomes (2010), afirmam que “o clima organizacional corresponde a um dos atributos mais relevantes à detecção dos elementos regulares e orientadores do comportamento humano dentro das organizações.”

Clima Organizacional e Cultura muitas vezes são confundidos, uma vez que eles se entrelaçam e por vezes suas definições são confundidas. O clima é o efeito dos padrões de comportamento, costumes e tradições que a organização adota. Portanto, o clima está diretamente interligado a cultura organizacional, sendo o reflexo da cultura que existe no ambiente de trabalho (D'OTAVIANO, 2009).

Para Chiavenato (2003):

“O conceito de clima organizacional representa o quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento. O ambiente organizacional apresenta certas propriedades que podem provocar motivação para determinados comportamentos.”

Segundo Melo (2011), a satisfação no ambiente de trabalho é tida como o sentimento de conforto derivado da união tanto dos aspectos laborais, que influenciam da relação do colaborador com a organização e com os clientes, quanto aos aspectos pessoais. Assim, quando um funcionário busca a satisfação ele impõe o máximo para a realização das atividades que ele pratica.

## **2.2. Satisfação no Trabalho**

Robbins (2005) define satisfação no ambiente de trabalho como:

O termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com o seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas. Quando se fala em atitudes do trabalhador, quase sempre se refere à satisfação com o trabalho.

O autor Chiavenato (2010) em sua obra fala sobre a influência da motivação humana, que diz:

A motivação procura explicar por que as pessoas se comportam. A Administração Científica baseava-se na concepção do homo economicus, segundo a qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas e materiais do trabalho. Toda a Abordagem Clássica da Administração se alicerçava nessa estreita teoria da motivação.

## **2.3. Teorias Motivacionais**

### **Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Cada sujeito pode ser motivado por motivos diferentes, um grupo pode ser motivado unicamente por seu salário, outro por instabilidade no emprego, pelo clima da organização ser agradável etc, o que faz o colaborador se motivar é incalculável (CHIAVENATO, 2010).

Abraham H. Maslow (1908-1970), um dos maiores especialistas em motivação humana, apresentou uma teoria da motivação tendo em ótica as necessidades humanas organizadas e dispostas em níveis, hierarquizadas, de importância e de influência. Na visão de Maslow a hierarquia podia ser vista na forma de pirâmide, na sua base estão às necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, encontravam-se as mais elevadas - necessidades de auto-realização - (CHIAVENATO, 2010).

Diante do exposto, é importante trazer as necessidades visualizadas por Maslow:

**Necessidades fisiológicas:** na pirâmide é a base, constitui a parte mais importante. É o nível temos as necessidades alimentares (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor), o desejo sexual etc. Assim, percebe-se que as necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a sobrevivência da espécie (CHIAVENATO, 2010).

**Necessidades de segurança:** essa faz parte do segundo nível na pirâmide, são necessidades de segurança, estabilidade, procura por proteção contra ameaça ou privação e fuga do perigo. Essas necessidades aparecem no comportamento quando as do primeiro nível encontram-se parcialmente satisfeitas. Por ser dependente da empresa ao qual trabalha o empregado a considera muito importante, e diante de problemas, ações arbitrárias ou decisões incoerentes ocasionam insegurança no colaborador, tendo em vista que traz a sensação de uma possível demissão (CHIAVENATO, 2010).

**Necessidades sociais:** essa necessidade aparece quando as duas primeiras (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas. A necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte do grupo de convívio e, ainda, tem a troca de amizade, afeto e amor. Assim, quando as necessidades sociais ainda não estão suficientes satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagônico e hostil em relação as pessoas que o cercam (CHIAVENATO, 2010).

No quarto nível da pirâmide temos **Necessidades de Estima**, são as necessidades relacionadas com forma que o sujeito se vê e se avalia. Aqui o sujeito se auto-aprecia, tem a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, de prestígio e de consideração. Nesse nível o sujeito inclui o desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. A satisfação dessas necessidades vai levando-o a sensação de confiança, de valor, força, prestígio, capacidade e utilidade. Contudo, o inverso pode trazer a

sensação de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, levando ao desânimo, ou seja, desmotivação (CHIAVENATO, 2010).

E por último, na parte mais elevada da pirâmide tem as **Necessidades de auto-realização**: nessa fase o ser humano busca a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo. Aqui o sujeito procura sempre novas conquistas, não se satisfaz com o que já conquistou, sempre quer mais, como se fosse uma esteira infinita (CHIAVENATO, 2010).

Uma pessoa pode possuir mais de uma motivação e ao atingir cada nível ela se propõe a chegar à fase seguinte. Toda necessidade emerge diante da satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Por outro lado, diante de uma frustração ou, até mesmo, possibilidade de frustração pode ocasionar no sujeito ameaça psicológica. Diante disso, essa ameaça pode trazer para o ser humano reações de emergências.

### **Teoria dos dois fatores de Herzberg**

O psicólogo Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho.

Os fatores higiênicos, também denominados de fatores extrínsecos, eles são encontrados dentro do ambiente de trabalho. São condições administradas e decididas pela organização, são fatores que não dependem do controle das pessoas. Dentre os principais fatores higiênicos temos: salários, condições físicas e ambientais de trabalho, benefícios sociais, atitudes da chefia e supervisão, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a organização e os colaboradores.

O trabalho era tido como uma atividade desagradável e, com o objetivo de impulsionar a fazer as pessoas trabalhar mais, era preciso recorrer à estratégia de prêmios, incentivos fiscais, supervisão, políticas estimuladoras, portanto, incentivos que se encontram do lado externo do sujeito.

Sobre os estudos de Herzberg, Chiavenato (2010), diz:

As pesquisas de Herzberg revelaram que quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados; se elevam a satisfação não conseguem sustentá-la por muito tempo. Quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Por causa dessa influência mais volta da para a insatisfação, Herzberg chama-os de fatores higiênicos, pois são essencialmente profiláticos e preventivos: eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação.

Por segundo, Herzberg trouxe em seu estudo a definição de fatores motivacionais (fatores intrínsecos), são fatores que estão relacionados com a atividade desenvolvida no

cargo. Os fatores motivacionais podem ser controlados pelo sujeito, tendo em vista que eles estão diretamente ligados com a atividade que desempenha.

Assim, os fatores motivacionais englobam o desejo de crescimento do indivíduo, reconhecimento profissional e, ainda, auto-realização, são fatores que estão interligados com as tarefas que os colaboradores realizam no trabalho.

## **2.4. Motivação**

Para Marras (2011), a motivação é considerada como uma força que tem a capacidade de elevar o sujeito a atingir satisfação, portanto, durante o decorrer da situação, perpetua-se a motivação. Maximiano (2000), também segue essa linha quando diz que a satisfação no ambiente de trabalho indica um estado psicológico de disposição ou vontade para buscar atingir os objetivos, seja esse com gratificações por produtividade ou não. Quando falamos que uma pessoa está motivada estamos afirmando que ela está disposta ou apita (emocionalmente) para praticar certa tarefa.

A Gestão de Pessoas é muito importante em uma organização e a motivação dos colaboradores deve ser acompanhada cuidadosamente. No setor público pode haver uma maior sensibilidade, tendo em vista as peculiaridades nas organizações públicas (BERGUE, 2005).

## **2.5. Motivação no setor público**

Sabemos que uma equipe motivada produz maiores resultados e no setor público não seria diferente. Se na iniciativa privada o gestor tem a liberdade de decidir na forma que acha que o convém, na gestão pública há regras que devem ser seguidas. Assim, manter as pessoas motivadas na área pública pode ser tarefa difícil, haja vista, que as normas devem ser seguidas rigidamente.

Atualmente o setor público vem sofrendo uma maior pressão para satisfazer as demandas da população, onde essa questiona a demora no atendimento, a qualidade, a burocracia, entre outros problemas que penalizam a sociedade de modo geral. Portanto, a sociedade tem se mostrado mais cobrador e seus direitos, reivindicando maior prestação de conta (transparência) e ética e, ainda, uma maior aproximação do usuário (PANTOJA; CAMÕES, BERGUE, 2010).

Na visão de Braga (2012), no serviço público há problemas para manter os funcionários públicos motivados. Para o autor ainda existe frequentes comportamentos patrimonialistas, e esse dinâmica de apadrinhamento faz com que as pessoas, chefia imediata, estendam as recompensas para os colaboradores por força da subjetividade, ou seja, influenciada pela amizade e simpatia.

Ademais, a motivação é um estado interior do ser humano que o faz se comportar de diferentes formas, e esse comportamento pode ser influenciado por traços de personalidade, o ambiente onde foi criado, condições emocionais, entre tantos outros.

### 3 METODOLOGIA

Para a construção do presente trabalho o método utilizado foi a pesquisa descritiva e com uma abordagem qualitativa, uma vez que nesta abordagem a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados, no presente estudo os colaboradores das secretarias.

Segundo Prodanov (2013), os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, uma vez que retrata um maior número possível de elementos. Na análise dos dados coletados não existe uma preocupação em comprovar hipóteses, previamente estabelecidas, entretanto, estas não eliminam a existência de um quadro teórico que direcione a coleta, análise e a interpretação de dados.

Para Prodanov (2013), a pesquisa descritiva é aquela que o pesquisador não interfere nos dados, ou seja, apenas registra e descreve. Este tipo de pesquisa visa descrever as características de determinada população ou fenômeno e, também, estabelecer as relações entre variáveis. Utilizam-se as técnicas padronizadas para coletar dados como questionários e observação sistemática, em geral, caracterizam-se como forma de levantamento.

Segundo Demo (1987), pesquisa é um procedimento que busca produzir conhecimento e por meio dessa conhecermos a realidade.

Já em relação quanto a coleta de dados foi utilizado um questionário com perguntas fechadas, este será subdividido em 4 (quatro) blocos, onde tratou sobre liderança, espírito de equipe, avaliação/motivação e formação/ condições de trabalho, distribuídos em 18 (vinte) afirmações. Por fim, com as informações levantadas, essas foram devidamente tabuladas e expostas em gráficos para mostrar os resultados encontrados.

Na visão de Zanella (2009), o questionário é um instrumento que tem como finalidade coletar dados, podendo conter neste instrumento perguntas abertas e fechadas. Normalmente, nestes questionários as perguntas são fechadas, e é usualmente utilizado em pesquisa quantitativa.

No tocante ao público alvo, foram escolhidos os funcionários de uma repartição pública do poder judiciário que desenvolvem suas atividades em secretaria, sendo 4 (quatro) secretarias que são denominadas com a seguinte nomenclatura: 1ª Vara, 2ª Vara, 3ª e Juizado Criminal e Especial. Como critérios de inclusão foram considerados: os técnicos judiciários efetivos, funcionários cedidos, chefes de secretaria, e como critério de exclusão os que preferiram não participar como respondentes. O levantamento se estendeu a todos os funcionários, uma vez que o universo era pequeno, portanto, 25 (vinte e cinco) colaboradores.

A escolha desse grupo aconteceu por ele ser homogêneo, trabalhar com as mesmas tarefas diárias, trabalham com atendimento em público em geral, expedições de documentos etc.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta parte do Trabalho de Conclusão do Curso serão apresentados os resultados encontrados da pesquisa, mencionando as variáveis que podem influenciar o clima organizacional em uma repartição, as quais são liderança, espírito de equipe, avaliação/motivação e formação/ condições de trabalho.

A pesquisa foi respondida por todos os funcionários das 4 (quatro) secretarias, portanto, somando 25 (vinte e cinco) respondentes.

Tabela 1 - Liderança

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Não Concor do Nem Discordo	Concor do Moderadamente	Concor do Totalmente
Os meus superiores hierárquicos atuam de acordo com a estratégia e os objetivos estabelecidos.		8%		60%	32%
A minha chefia envolve-se e acompanha o meu trabalho.		4%		32%	60%
As minhas ideias e opiniões são ouvidas pela minha chefia.			12%	36%	52%
Existe uma clara distribuição de atribuições e responsabilidades entre os colaboradores a cada um dos membros da equipa.				28%	72%

Fonte: questionário aplicado (2018)

Para auferir o quanto a liderança influencia no Clima Organizacional e por consequência a motivação no local de trabalho foram apresentadas 4 (quatro) afirmações, como se vê na tabela 1, os respondentes em sua grande maioria concordam que seus superiores atuam de acordo com a estratégia estabelecida. Seguindo em referência a “Liderança” percebe-se que a chefia foi avaliada positivamente quanto ao envolvimento desta nas atividades de secretaria e quanto ao espaço que ela oferece para os colaboradores opinarem sobre o trabalho.

Além do mais, quando afirmado que existia uma clara redistribuição das atividades para os colaboradores 28% concordaram moderadamente e 72% concordaram totalmente. Assim, diante dessas informações percebe-se que estão satisfeito quanto a este ponto o que, conseqüentemente, não gera insatisfação entre os funcionários.

O líder deve ter a capacidade de motivar seus liderados, e com isso fazer com que essa motivação transforme-se em resultados satisfatórios na repartição. Para Braga (2012), o serviço público tem problemas para manter o colaborador motivado, uma vez que há os problemas com o famoso “jeitinho brasileiro”, apadrinhamento, que tende a beneficiar os funcionários por força da subjetividade o que, por outro lado, podem ocasionar um descrédito pelos demais funcionários.

Tabela 2 - Espírito de equipe

	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Moderadamente</b>	<b>Não Concordo Nem Discordo</b>	<b>Concordo Moderadamente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>Existe um bom relacionamento pessoal entre colegas.</b>	28%	4%	4%	12%	52%
<b>Verifica-se um clima de desconfiança e competitividade na Organização.</b>	32%	28%		40%	
<b>O Clima Organizacional pode sofrer alterações devido ao empenhamento dos colaboradores ou ausência do mesmo, refletindo-se em determinados comportamentos (faltas, assiduidade, pontualidade, ...)</b>			8%	32%	60%

<b>O Clima Organizacional sofre influências do tipo de liderança exercida sobre os colaboradores.</b>	28%	12%	32%	28%
-------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	-----	-----	-----

Fonte: questionário aplicado (2018)

Outra variável estudada para aferir se os colaboradores de uma repartição pública do judiciário estão motivados foi o “espírito de equipe”, para tanto foram feitas 4 (quatro) afirmações. Quando afirmado que existe um bom relacionamento entre os colegas obteve-se um percentual de 12 % concordando moderadamente e 52% concordando totalmente. Entretanto, uma afirmação que chamou atenção foi sobre a percepção de desconfiança e competitividade na organização onde 40% concordaram moderadamente. Assim, identifica-se um confronto nos resultados obtidos referente às duas primeiras afirmações dessa variável.

Na terceira afirmação dentro da variável “espírito de equipe” os colaboradores assinalaram concordando moderadamente em 32% e totalmente em 60% quando foi posto se o Clima Organizacional pode sofrer alterações devido ao empenhamento dos colaboradores ou ausência dos mesmos, o que poderia ocasionar faltas, assiduidade, pontualidade etc.

Na quarta assertiva, quando foi afirmado que o Clima Organizacional sofre influências do tipo de liderança exercida sobre os colaboradores, 60% afirmaram que sim, contudo, 28% afirmaram que discorda.

Os colaboradores estão sujeitos forças internas e externas, onde essas forças são denominadas de variáveis, e por isso o clima organizacional não é estático (D’OTAVIANO, 2009).

Se observarmos a tabela 2 podemos diagnosticar que os colaboradores percebem que os demais colegas estão envolvidos quanto aos objetivos propostos, uma vez que no quesito “espírito de equipe” os respondentes assinalaram de forma positiva quanto relacionamento entre os funcionários, o que denota que há um harmonia entre no ambiente laboral.

Tabela 3 - Avaliação/Motivação

	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Moderadamente</b>	<b>Não Concor do Nem Discordo</b>	<b>Concor do Moderadamente</b>	<b>Concor do Totalmente</b>
<b>Minha remuneração é o suficiente</b>	8%	44%		32%	12%

<b>para me motivar.</b>					
<b>O feedback que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.</b>	4%		4%	52%	40%
<b>Os colaboradores estão preparados para fazer um esforço adicional, de forma a terem um bom desempenho.</b>		4%	8%	60%	28%
<b>Quanto ao atual emprego, considero-me uma pessoa com grande motivação.</b>		16%	8%	32%	44%
<b>Estou cansado devido à grande quantidade de trabalho.</b>	4%	12%	4%	36%	44%
<b>Há uma cobrança permanente para produzir, entretanto, essa cobrança não desmotiva.</b>		16%	4%	40%	40%

Fonte: questionário aplicado (2018)

Na tabela 3 as afirmações trazem com mais profundidade a questão sobre motivação, se olharmos para a afirmação quanto ao salário percebemos que os funcionários avaliam que seus vencimentos são suficientes para motivá-los.

Considerando as respostas assinaladas na segunda assertiva da tabela 3, verifica-se que o feedback que os colaboradores recebem no trabalho é um fator motivacional.

É importante frisar que os colaboradores afirmaram 60% concordando moderadamente e 28% totalmente, que os demais colegas de trabalho estão dispostos a fazer um esforço adicional para ter um bom desempenho. Diante dessas informações, que há uma equipe unida em prol dos objetivos da entidade pública.

Os funcionários afirmaram que se consideram motivadas levando em consideração o atual emprego, pela leitura da tabela em análise, temos uma percentagem de 76%, se somados concordo moderadamente e totalmente. Entretanto, na 5ª (assertiva) os resultados chamam a

atenção, 80% dos respondentes, somando concordo moderadamente e totalmente, afirmou que estão cansados devido o grande volume de trabalho, contudo, na assertiva anterior afirmaram que estão motivados.

Além do mais, na última assertiva, os respondentes afirmaram que mesmo diante da cobrança que se submetem no dia a dia, eles não se sentem desmotivados.

Portanto, levando em consideração a teoria dos dois fatores de Herzberg, os fatores higiênicos, também denominados de fatores extrínsecos, os funcionários mostram-se com um bom relacionamento no ambiente laboral e, também, se sentem motivados.

Tabela 4 - Formação/ Condições de trabalho

	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Moderadamente</b>	<b>Não Concor do Nem Discordo</b>	<b>Concor do Moderadamente</b>	<b>Concor do Totalmente</b>
<b>Há cursos de formação como forma de desenvolvimento e valorização do seu capital humano.</b>	28%	12%	8%	52%	
<b>Existe m programa de desenvolvimento individual (Coaching e Mentoring).</b>	44%	44%	4%	8%	
<b>Esta repartição pública é um local seguro para trabalhar.</b>	4%	4%	16%	28%	48%
<b>Esta repartição pública assegura os recursos físicos (instalações, infra-estruturas, condições de iluminação, ar-condicionado, entre outras)</b>	8%	4%	8%	72%	8%

Fonte: questionário aplicado (2018)

O desempenho de funcionário depende muitas vezes de algo que o inspire para manter um sentimento de motivação, por isso, as condições de trabalho e cursos de formação são elementos que motivam os funcionários, na tabela 4 os respondentes afirmaram que existem cursos como forma de desenvolvimento e valorização do capital humano. Entretanto, um

grande número se contrapôs quanto à existência de programa de desenvolvimento, alcançando uma percentagem de 44 %.

A falta de motivação está ligada diretamente ao nível de produtividade do colaborador e por esses e outros motivos as organizações necessitam estarem atentas e analisando os recursos humanos, tendo em vista que é ele que produz os resultados. Se sentir seguro no seu ambiente de trabalho é muito importante, portanto, em referência quanto à segurança da repartição o levantamento mensurou que 28% concordaram moderadamente e 48% concorda totalmente que há segurança quanto ao ambiente de trabalho.

No tocante as condições físicas (instalações, infra-estruturas, condições de iluminação, ar-condicionado, entre outras) o resultados mostrou-se satisfatória, uma vez que 72% assinalaram concordando moderadamente que a repartição pública tem as condições necessárias para oferecer conforto no ambiente laboral.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo forneceu informações relevantes que subsidiaram a construção do presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), trazendo dados para analisar se os funcionários de uma Repartição Pública do Judiciário se sentem motivados. Para tanto, foi feito um levantamento com os colaboradores e utilizadas às seguintes premissas, liderança, espírito de equipe, avaliação/motivação e formação/ condições de trabalho.

A pesquisa aqui exposta atendeu aos objetivos propostos, uma vez que diagnosticou se os colaboradores se sentem motivados com base nos fatores internos que estão submetidos na repartição pública.

Em relação aos pontos estudados para mensurar a motivação, o resultado da pesquisa mostraram-se positivos frente às premissas elencadas aos respondentes.

O levantamento constatou que o líder tem uma capacidade relevante frente à motivação dos colaboradores, uma vez que os respondentes registraram que há uma satisfação entre os empregados desde a distribuição de tarefas até a supervisão por seu superior.

O estudo mostrou também que há um bom relacionamento entre os colaboradores, onde existe um clima de confiança e parceria entre seus pares e, nesse mesmo ponto, expuseram que mesmo com um grande volume de trabalho eles se sentem motivados.

Portanto, conclui-se que o presente estudo identificou que os funcionários da Repartição Pública do Judiciário estão motivados, tendo como base as premissas que foram utilizadas.

Por fim, é interessante elencarmos as limitações do estudo, destaca-se um número reduzido do público alvo, o que não se poder dizer que os resultados aqui encontrados seja uma representatividade de todas as repartições do judiciário. Recomenda-se que para estudos futuros os números de repartições sejam acrescentados e, conseqüentemente, o número de variáveis para melhor assegurar uma realidade nesse setor.

## REFERÊNCIAS:

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: Educ, 2005.

BRAGA, M. V.A **Motivação no setor público**: desafios e reflexões. 2012. Disponível em:< [http://www.dinamicapublica.com.br/conteudo/07/DinamicaPublica\\_ArtigoMarcusBraga.pdf](http://www.dinamicapublica.com.br/conteudo/07/DinamicaPublica_ArtigoMarcusBraga.pdf)>. Acesso em: 25 de mar. 2018.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. Trabalho e qualidade de vida. Rio de Janeiro: Dunya, 1998.

CHIAVENATO Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: comportamento organizacional. Editora Bookman, 2008.

CHIAVENATO Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: Uma visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações- 7.ed.rev. e atual.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2003- 6ª reimpressão

DEMO, P. **Introdução à Metodologia da Ciência**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. **Clima organizacional**: uma revisão histórica do construto. Psicologia em Revista, v.16, n.1, p.158-179, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de RH: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASLOW, Abraham H. Maslow no gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, Márcia Borges; BARBOSA, Maria Alves; SOUZA, Paula Regina de. **Satisfação no trabalho da equipe de enfermagem**: revisão integrativa. Revista Latino-Americana de Enfermagem, Ribeirão Preto, v. 19, n.4, p.1047-1055, 2011.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Tescastro. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: Enap, 2010.

PEREIRA, Marta Cristiane Alves; FÁVERO, Neide. **A motivação no trabalho da equipe de enfermagem**. Revista Latino-Americana de Enfermagem, Ribeirão Preto, v. 9, n. 4, p. 7-12, 2001.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico**. Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAGO, Luiza Margareth; MOREIRA, Eduardo F.P. **O que é taylorismo**. São Paulo: Brasiliense, 2003.

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

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração.** - Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados levantados por este questionário será utilizado para analisar, mensurar o Clima Organizacional em uma repartição pública do judiciário, buscando identificar, considerando os fatores internos, a motivação dos colaboradores. A presente pesquisa irá fornecer dados para a elaboração do Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Brasileira.

Responda às seguintes afirmações, tendo em conta a seguinte escala:

1	2	3	4	5
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Moderadamente</b>	<b>Não Concordo Nem Discordo</b>	<b>Concordo Moderadamente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

	1	2	3	4	5
<b>1- LIDERANÇA</b>					
1.1 Os meus superiores hierárquicos atuam de acordo com a estratégia e os objetivos estabelecidos.					
1.2 A minha chefia envolve-se e acompanha o meu trabalho.					
1.3 As minhas ideias e opiniões são ouvidas pela minha chefia.					
1.4 Existe uma clara distribuição de atribuições e responsabilidades entre os colaboradores a cada um dos membros da equipa.					
<b>2 - ESPÍRITO DE EQUIPE</b>					
2.1 .Existe um bom relacionamento pessoal entre colegas.					
2.2 Verifica-se um clima de desconfiança e competitividade na Organização.					
2.3 O Clima Organizacional pode sofrer alterações devido ao empenhamento dos colaboradores ou ausência do mesmo, refletindo-se em determinados comportamentos (faltas, assiduidade, pontualidade, ...)					
2.4 O Clima Organizacional sofre influências do tipo de liderança exercida sobre os colaboradores.					
<b>3- AVALIAÇÃO/MOTIVAÇÃO</b>					
3.1 Minha remuneração é o suficiente para me motivar.					
3.2 O feedback que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.					
3.3 Os colaboradores estão preparados para fazer um esforço adicional, de forma a terem um bom desempenho.					
3.4 Quanto ao atual emprego, considero-me uma pessoa com grande motivação.					
3.5 Estou cansado devido à grande quantidade de trabalho.					
3.6 Há uma cobrança permanente para produzir, entretanto, essa cobrança não desmotiva.					
<b>4 - FORMAÇÃO/ CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>					
4.1 Há cursos de formação como forma de desenvolvimento e valorização do seu capital humano.					
4.2 Existem programa de desenvolvimento individual ( <i>Coaching e Mentoring</i> ).					

4.3 Esta repartição pública é um local seguro para trabalhar.					
4.4 Esta repartição pública assegura os recursos físicos (instalações, infra-estruturas, condições de iluminação, ar-condicionado, entre outras.					