



# CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS

Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional

**João Rubens Leite**

rubenspontieli@hotmail.com

**Tereza Cristina Lima**

tekinha.adm@gmail.com

**Irene Reis**

irenereis15@hotmail.com

**Lucia Abrantes**

luciaabrantes@hotmail.com

**Resumo:** *O presente estudo tem por objetivo mostrar a percepção dos servidores do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás a respeito do clima organizacional, trazendo a visão de grandes temas como: educação e capacitação, aproveitamento das habilidades e conhecimento, responsabilidade social, qualidade de vida, sistemas de medição de desempenho, entre outros. Observou-se, de forma combinada entre pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, que a gestão do clima organizacional influi diretamente sobre o rendimento e a motivação dos colaboradores. Demonstra-se, ainda, que o clima organizacional do Tribunal é bom, e seus colaboradores estão satisfeitos em sua maioria com as condições de trabalho enfrentado no seu dia-a-dia.*

**Palavras-chaves:** *Clima Organizacional. Gestão de Pessoas. Administração Pública*

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações vêm sofrendo profundas modificações provocadas pela globalização e a tecnologia da informação, gerando um cenário que transcende a ordem econômica, social, cultural e política, fazendo com que o estudo do clima organizacional se torne um fator estratégico. Nesse contexto Bergamini e Coda (1997, p. 98) define clima organizacional como “o indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentados pelos empregados no trabalho” que reflete “uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional”.

Desta forma, utilizando uma pesquisa de clima organizacional de nível institucional do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás, pretende-se mapear o nível de satisfação dos servidores sobre os mais diversos temas, desde as relações de trabalho e motivação, até a interação com a sociedade, buscando a otimização contínua tanto para o indivíduo quanto para a organização e a sociedade.

O estudo justifica-se, uma vez que as pessoas são os atores principais das instituições, sendo os responsáveis pela excelência das organizações bem-sucedidas. Sabido que cada ser humano carrega consigo valores, culturas diferentes e, também, uma pluralidade de problemas pessoais, familiares e internos ao ambiente de trabalho, a importância de uma gestão mais humana faz-se necessária cada dia mais. Segundo Vergara (2007) é preciso criar um ambiente no qual o trabalho tem para a pessoa um sentido, provocando motivação para o crescimento conjunto com a empresa, compartilhando seus interesses com os objetivos empresariais. Com isso a gestão de pessoas passa a ser uma ferramenta imprescindível para garantir a eficiência e maximização de resultados, sendo o clima organizacional uma das formas de medir e conseqüentemente implementar o ambiente das organizações”.

A apresentação do trabalho está estruturada na primeira parte da fundamentação teórica, trabalhando grandes temas como: motivação, qualidade de vida no trabalho, aproveitamento de habilidades entre outros. Posteriormente será definida a metodologia utilizada para confecção deste estudo, seguido da apresentação do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás. Por fim a coleta e análise dos dados em forma de tabelas, bem como uma explanação de cada um dos tópicos e uma análise de todas as informações.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Gestão de Pessoas

As organizações e a sociedade sofreram grande avanço nas últimas décadas. A gestão de pessoas se desenvolveu e ganhou forma de acordo com essas evoluções, e hoje, com o reconhecimento de que as pessoas são o principal diferencial competitivo de uma empresa, este tema torna-se ainda mais relevante.

Deste modo, a gestão estratégica de pessoas estabelece-se como uma necessidade, pois passa a desenvolver um papel de apoio e assessoria, desde o nível estratégico ao nível operacional. Esse papel é desempenhado de modo que se busque o maior nível de competitividade e maximização dos resultados positivos através da seleção, treinamento e desenvolvimento, gerenciamento de desempenho, remuneração e retenção de pessoas com alta capacidade de desenvolvimento e que agrega valores às organizações.

Para Andrade (2010, p.18 e 54), as pessoas que trabalham nas empresas é que fazem o diferencial na competição de qualidade. São os colaboradores que geram, fortalecem, produzem, vendem, decidem, lideram, motivam, comunicam e gerenciam os negócios das empresas. Por isso, uma boa gestão de pessoas tem sido responsável pelo sucesso de muitas organizações.

### Pesquisa de Clima Organizacional

Os gestores contam com várias ferramentas capazes de mensurar e apontar o que de fato está acontecendo, e qual a percepção dos colaboradores com relação à empresa. Lima e Stano (2004), diz que a pesquisa de clima organizacional é uma excelente ferramenta de diagnóstico e gestão de pessoas, haja vista que no ambiente organizacional existe uma profusão de culturas, pensamentos e ponto de vista. Como já posto antes, mas agora definido por Oliveira (1995, p. 47) citado por Vieira, clima organizacional é:

O estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas.

Um estudo de clima organizacional é muito importante para uma organização que busca estar à frente das demais. Luz (2010, p. 31) fala que o clima organizacional pode ser dividido em três tipos:

bom, prejudicado e ruim: sendo que o clima é bom quando os colaboradores sentem orgulho em participar dela e não tem receio algum em indicar ela para um amigo ou parente; o clima organizacional é prejudicado quando no ambiente de trabalho há muita discórdia, rivalidade, animosidade, resistência manifesta ou passiva a ordens, entre outras; já quando o clima é predominantemente ruim, a rotatividade de funcionários costuma ser alto e a insatisfação por ter trabalhado naquela empresa é notória.

Observa-se que o clima organizacional é algo abstrato, porém pode ser observado por meio de indicadores que sinalizam sua qualidade. Ainda, Luz (2010, p.32 e 33) em seus estudos cita alguns desses indicadores, como: rotatividade, absenteísmo, pichações nos banheiros, programas de sugestões, avaliação de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdícios de material e queixas no serviço médico.

Então, uma pesquisa de clima organizacional serve para alinhar os objetivos dos colaboradores com a missão, visão e políticas de uma organização de modo que contemple todo o planejamento estratégico traçado. A partir desses indicadores, torna-se relevante explicar fatores que interferem no clima organizacional.

## **Motivação**

As percepções das pessoas são diferentes umas das outras, haja vista que estas não fazem uma mesma coisa pelas mesmas razões. Não sendo tão simples e fácil compreender o outro e suas atitudes. Daí depreende-se que não existe uma regra universal para manter uma equipe, quiçá um empresa como um todo motivada com a mesma regra.

Derivado do latim *motivos* significa mover, a motivação é um termo que vem sendo amplamente usado no âmbito das organizações como fator de garantia de rendimento, ou seja, se uma equipe estiver motivada, conseqüentemente renderá mais que outra equipe ou empresa em que seus colaboradores não estão motivados. Segundo Vergara (2007), motivação é o que o trabalho tem para a pessoa, dá-lhes direção e sentido provocando motivação para o crescimento conjunto com a empresa, compartilhando seus interesses com os objetivos empresariais.

Alguns conceitos depreendidos de motivação é que esta é individual, ou seja, o que motiva uma pessoa não necessariamente motivará a outra, e que a recompensa para motivar pode ser intrínseca, quando ela está relacionada com recompensas psicológicas: reconhecimento, *status*, etc., e extrínseca, quando as causas estão baseadas em recompensas tangíveis: salários, benefícios, etc. Existem inúmeras

teorias sobre motivação. Entretanto como os indivíduos tem percepções diferentes em relação ao ambiente que está inserido, cabe ao líder identificar a melhor técnica motivacional.

## Liderança

As organizações buscam sempre atingir resultados complexos e metas ambiciosas onde tem que haver gestão eficaz de pessoas para que todos trabalhem a fim de um objetivo comum. Assim se faz necessário o papel da liderança, que é um fenômeno social que se manifesta nos mais variados contextos de interação humana, seja em um grupo na universidade, em uma equipe formal no ambiente de trabalho, sempre há pessoas que influenciam as demais, assumem a liderança e são reconhecidas como líderes pelas outras pessoas.

Apesar de muitas das vezes serem interpretados como sinônimos, há uma grande diferença entre liderança, poder e autoridade. Poder, segundo Weber (2000, p.33) é toda a probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistência, seja qual for o fundamento dessa probabilidade. Já autoridade, ainda com definições de Weber (2000) é a habilidade de levarem os outros a fazerem de bom grado sua vontade. Agora liderança, Robbins (2004, p. 258) define como sendo a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas e, ainda, observa que, nas organizações, a liderança se manifesta de forma institucional, pelo cargo que determinada pessoa ocupa ou de forma espontânea, quando “eleito” pelas pessoas.

Existem basicamente três tipos de teoria sobre liderança autocrática, democrática e liberal. Recorrendo a Chiavenato (2005, p. 187), este define-as do seguinte modo: autocrática é aquela em que as decisões são tomadas unicamente pelo líder, sem a participação da equipe; liderança liberal praticamente não conta com a participação do líder, neste estilo de liderança, a equipe tem total autonomia para decidir quais são os objetivos e as metas e como eles serão alcançados. Na liderança democrática, o líder estimula na equipe os comportamentos desejados. Apesar de a equipe gozar de relativa autonomia e de decidir coletivamente, o líder encoraja e estimula a tomada de decisão e orienta os membros da equipe. Como a equipe participa da tomada de decisão, ela se reconhece nas metas e objetivos, e possivelmente irá se sentir mais motivada para alcançá-los.

Atualmente vem se discutindo muito sobre a a liderança situacional ou contingencial, onde considera que o líder deverá agir de formas diferentes a depender da situação enfrentada, das características do líder, dos liderados e do contexto organizacional.

Depreende-se que, independente da situação, um bom líder fará com que o convívio entre os colaboradores seja harmônico e motivador, alinhando os objetivos das pessoas com o da organização.

## Capacitação e Aproveitamento das Habilidades e Conhecimentos

A capacitação dos colaboradores é imprescindível nas organizações contemporâneas, visto que as mudanças ocorrem muito rapidamente e a necessidade de treinamento é constante. Com essa mesma visão Robbins (2007, p. 400) salienta que colaboradores competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas, sendo necessário que as organizações promovam capacitações e as vejam como investimento e não como despesas.

O mesmo autor (2004, p.36) concebe que o aproveitamento das habilidades e conhecimento (gestão por competências) é, hoje, uma das principais formas de se obter vantagem competitiva por meio da gestão de pessoas, pois este modelo é mais flexível e voltado para resultados.

Na Administração pública a gestão por competências ganhou forma através do Decreto Presidencial no 5.707, de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, no qual define a gestão por competências como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. Algumas instituições, como o Banco Central e o Tribunal de contas da União, já conseguiram implantar com sucesso este modelo.

## Qualidade de Vida no trabalho

Chega a ser um desafio em tempos de “enxugamento” de custos, falar em investimento para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores. Mas como as empresas estão cada dia mais competitiva e buscando produzir mais com menos e do outro lado os clientes cada vez mais exigentes, resta fazer investimento nesta área para que possa reter os melhores talentos e evitar os altos custos de uma demissão ou da má imagem perante a sociedade.

A qualidade de vida no trabalho – QVT surgiu e ganhou força com os movimentos sindicais em busca de melhorias no ambiente de trabalho, exigindo remuneração justa, segurança e higiene física e mental. França, et al (2002, p. 296) traz que QVT é o conjunto de ações de uma organização no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. Essa definição é interessante e atual, pois coloca a tecnologia como uma forma de trazer benefícios para os colaboradores, desde os níveis estratégico ao nível operacional.

Segundo Walton (1974), a qualidade de vida no trabalho é presente a partir do momento em que o colaborador atinge as suas metas, necessidades, aspirações e o senso de responsabilidade social. Para a avaliação dessa variável, Walton elenca oito categorias: compensação justa e adequada,

condições de trabalho, uso ou desenvolvimento das capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e vida, e, relevância social. As categorias, por Walton denominadas como “critérios”, não são dispostas em ordem de prioridade, sendo atribuídas a cada uma delas, a mesma importância na qualidade de vida no trabalho.

## **Comprometimento**

As grandes mudanças ocorrida na seara econômica, política e tecnológica, dá década de 70 pra cá, mudou o sentimento de “emprego para a vida toda”, impactando diretamente na percepção do colaborador em relação à organização. Em linhas gerais, o comprometimento organizacional pode ser entendido como um forte vínculo do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si, sua energia e lealdade, refletindo um sentimento de pertencer a um grupo, com o propósito de identificar-se com seus objetivos e valores.

Nos estudos de Borges & Pilati (2001, p. 86), diz que com essas mudanças houve uma quebra do “contrato psicológico entre organização e empregados”. Com isso a gestão de pessoas tem acentuado as tentativas de influenciar o comportamento de seus colaboradores, de modo que possa manter uma relação confiável e ética. Aqui no Brasil, os estudos referentes a esta área, comprometimento organizacional, começou por volta da década de 80 e ganhou força nos anos 90 em virtude da emergência da escola das relações humanas, em detrimento do paradigma *taylorista*, Mota e Fossa (2005, p.3).

Ressaltando os parâmetros mais relevantes do comprometimento organizacional, Borges & Pilati (2001, p. 88-89) diz que, em âmbito internacional, envolvem fatores em nível micro organizacional, ou seja, “fatores pessoais relativos ao empregado, ao planejamento e manejo de atividades e à qualidade da liderança exercida pelos gerentes”, enquanto, no Brasil, os fatores são em nível macro organizacional, como o “crescimento ocupacional proporcionado por políticas justas de gestão de recursos humanos e a imagem da organização na sociedade”

Depreende-se que os estudos sobre comprometimento organizacional têm buscado conhecer a origem, as consequências e as variáveis que faz com que os colaboradores trabalhem motivados e comprometidos de modo que possa alinhar seus objetivos com o objetivos da empresa.

## Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico consiste em definir de maneira clara, participativa e com base em um diagnóstico atual e futuro dos ambientes interno e externo, a direção que se quer dar à organização. Oliveira (2009, p.46) define planejamento estratégico do seguinte modo:

O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa.

O planejamento estratégico permeia e provoca modificações nas pessoas, na tecnologia e em todo o sistema da organização, e pode ser dividido em três partes: estratégico, envolvendo a empresa como um todo; tático, voltado para uma determinada área ou setor e por fim planejamento operacional que está ligado as tarefas, formando-se assim uma hierarquia, Oliveira (2007, p.7 e p.15)

Fazer um planejamento estratégico exige a participação de gerentes das diversas áreas da organização, e conforme os estudos de Sertec (2007, p.49-51) um planejamento estratégico pode ser dividido em quatro partes: diagnóstico estratégico, planejamento, implementação estratégica e controle estratégico. O diagnóstico estratégico consiste em fazer uma análise do ambiente interno, externo e de mercado. O ambiente interno irá observar os pontos fortes e fracos da empresa, sendo estas variáveis controláveis; já o ambiente externo consiste em analisar as ameaças e oportunidades, sendo estas incontroláveis; a análise de mercado é identificar seu público-alvo, concorrentes, fornecedores, tendências, etc.

Já no planejamento define-se a missão, que é o propósito da organização; visão que descreve como a empresa estará no futuro; objetivos organizacionais que são as intenções e metas, para qual a organização direciona seus esforços e energia e por fim a formulação da estratégia, que nada mais é do que os meios para se atingir as metas e objetivos. Seguindo, faz-se implementações e mudanças de curso prosseguindo para o controle, que é garantir que os objetivos traçados sejam alcançados.

Infere-se que nos ambientes organizacionais inclusive da esfera pública faz-se necessário ter um planejamento estratégico, para que haja uma integração de modo que todos empreguem energia para um só objetivo.



## Gestão das Informações da Organização

A sociedade é insaciável por informações, e no ambiente das organizações não é diferente. Hoje, mais do que nunca, tanto no ambiente de tarefas quanto no nível estratégico há a dependência de informações rápidas e seguras. Beuren (2000, p.45 e p.46) em seus estudos traz a importância da informação nas empresas:

A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. Sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudança organizacional, à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão. Esse recurso vital da organização, quando devidamente estruturado, integra as funções das várias unidades da empresa, por meio dos diversos sistemas organizacionais.

A gestão das informações dentro de uma organização, traz eficácia e ajuda a reduzir custo na medida que com os novos canais de comunicação e compartilhamento de dados estão a disposição, permitindo ainda uma integração entre empresa e a comunidade, ficando assim mais perto do seu público. Bueno (2003, p. 15) traz que a comunicação como inteligência empresarial não pode fazer concessão ao improvisado. Apoiar-se em metodologias, em pesquisas, em desenvolvimento de teorias e conceitos a serem aplicados a novas situações; apoiar-se, sobretudo, na necessidade imperiosa de dotar a comunicação de um novo perfil: a passagem real do tácito para o estratégico.

## Gestão de Processos

Todos os trabalhos realizados dentro de uma organização fazem parte de algum processo, ou seja, tem uma sequência lógica onde pega os *inputs*, entradas, agrega algum tipo de valor e o transforma em *outputs*, saídas, Harrington (1991) traz que os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes.

E como toda organização é um sistema composto por diversos processos, o gerenciamento destes é fundamental para garantir agilidade e manter o padrão de qualidade dos produtos ou serviços prestados, e, ainda, a motivação do colaborador, pois o arrolamento demorado de um processo pode causar insatisfação ou sentimento de que seu trabalho tem menor importância frente aos demais.

Nos estudos de Oliveira (2006 p.8), é definido a gestão de processos como o conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantá-las, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas.

## Interação com a Sociedade

Hoje para as grandes empresas, a responsabilidade social tem sido um grande indicador de desempenho e de reputação. Diante do desafio de se manterem lucrativas e, ao mesmo tempo, bem percebidas pela opinião pública, as organizações têm dado preferência a práticas que revelem como a sua atividade produtiva é plenamente compatível com o modelo de desenvolvimento sustentável, ou seja, dando atenção para o lado social, ambiental e econômico.

Nessa linha de raciocínio o Instituto Ethos, citado por Romaniello e Amâncio (2010), traz que: “responsabilidade social vai além da postura legal da empresa, da prática da filantropia ou do apoio à comunidade. Significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos”.

Na esfera pública, na própria constituição federal de 1988 em especial no bojo dos artigos 203 e 204 que versa sobre assistência social, percebe que a responsabilidade social é inerente a sua existência, podendo ainda cada órgão adotar modelos através de sua lei orgânica. Quando a responsabilidade social é implantada, os colaboradores e a sociedade passam a ver a organização com mais confiança e credibilidade, gerando uma vantagem competitiva frente às demais.

## METODOLOGIA

Alinhado aos objetivos desta pesquisa, foi utilizado o método exploratório e descritivo, assim como pesquisa documental. Segundo Gil (2002, p.41 e p.42) a pesquisa exploratória tem como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses e o aprimoramento de ideias. Já a pesquisa descritiva, tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Os dados do referencial teórico foram obtidos através de pesquisa bibliográfica em livros, internet, artigos e dissertações, todas pertinentes ao assunto.

A pesquisa foi composta de 78 questões e estruturada de forma que contemplasse quatro perspectivas: **perfil dos respondentes**; **gestão de pessoas** com subgrupos que versa sobre: sistema de liderança e reconhecimento, sistemas de trabalho, educação e capacitação, qualidade de vida, comprometimento e aproveitamento das habilidades e conhecimentos; **eficiência operacional** subdividido em: planejamento estratégico, sistema de medição de desempenho, gestão das informações da organização, gestão de processos e por fim **interação com a sociedade**.

Para a descrição das características de tal população, definiu-se como instrumento de análise uma pesquisa de clima organizacional realizada em 2011 pelo TRE-GO. Onde o número de respondentes foi de 140, constituindo assim a amostra, de um total 526 servidores, representando assim um percentual de 26%. Sendo utilizada a escala que segue, onde a sigla **NF** observada em cada subgrupo refere-se ao "nível de favorabilidade" alcançado pela questão. Nesta pesquisa, foram consideradas como respostas favoráveis aquelas assinaladas como “concordo mais do que discordo”, “concordo em grande parte” e “concordo totalmente”.

Quadro1: Escala de Avaliação.

Escala de Avaliação					
Todas as 78 questões da pesquisa de clima foram disponibilizadas com as seguintes opções de respostas aos respondentes:					
Discordo totalmente	Discordo em grande parte	Discordo mais do que concordo	Concordo mais do que discordo	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6
0%	20%	40%	60%	80%	100%

Fonte:

Pesquisa de Clima Organizacional do TRE-GO (2011)

## APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Justiça Eleitoral foi criada pelo Código Eleitoral de 1932, que passou a ser responsável por todos os trabalhos do sufrágio universal - alistamento, organização das mesas de votação, apuração dos votos, reconhecimento e proclamação dos eleitos. Além disso, regulou em todo o país as eleições federais, estaduais e municipais. Atualmente, a Justiça Eleitoral é formada pelo Tribunal Superior Eleitoral; por um Tribunal Regional em cada estado e no Distrito Federal; pelos juízes e pelas juntas eleitorais. Esses órgãos têm sua composição e competência estabelecidas pela Constituição Federal de 1988 e pelo Código Eleitoral, Lei 4.737, de 15.7.1965.

Sendo assim, o Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO) desde a sua instalação em 1937, até o momento, contou com 43 gestores que administraram aquela Casa na execução do aprimoramento das regras democráticas. O estado de Goiás é dividido em 130 Zonas Eleitorais, que atendem a todos os 246 municípios do Estado, e um quadro permanente de pessoal de 526 servidores efetivos lotados na Secretaria e nos Cartórios Eleitorais (Cartório Eleitoral é o local/edificação de trabalho, Zona Eleitoral é área geográfica de responsabilidade de cada Cartório Eleitoral). O Regional,

Juízes Eleitorais juntamente com os demais servidores exercem papel fundamental na construção e no exercício da democracia brasileira, atuando na administração do processo eleitoral no Estado de Goiás e em seus municípios.

O **TRE-GO** traz como missão: garantir a legitimidade do processo eleitoral; **visão**: consolidar a credibilidade da Justiça Eleitoral, especialmente quanto à efetividade, transparência e segurança e **valores**: Ética, Probidade, Integração, Celeridade, Imparcialidade, Acessibilidade, Transparência, Comprometimento, Responsabilidade Socioambiental, Inovação e Modernidade.

## **RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DOS DADOS**

A coleta e análise dos dados foram embasadas em um total de 140 questionários respondidos por colaboradores de diversos departamentos e localidades, onde 53% dos entrevistados estavam lotados na sede e 47% nas Zonas Eleitorais. Daqueles 53% que estão lotados na sede, 1% pertence à Presidência, 3% à Vice-Presidência e Corregedoria, 1% pertence ao Tribunal Pleno, 4% à Diretoria Geral, 1% à Coordenadoria de Controle Interno, 9% à Secretaria de Administração e Orçamento, 16% à Secretaria de Gestão de Pessoas, 7% pertença a Secretaria Judiciária e 11% a Secretaria de Tecnologia da Informação.

Neste primeiro momento será mostrado um panorama sobre o perfil dos respondentes: onde 61% dos pesquisados é do sexo masculino e 39% do sexo feminino. Quanto a faixa etária, 54% têm entre 31 e 40 anos, 21% entre 40 e 50 anos, 16% entre 22 e 30 anos, 8% acima de cinquenta anos e 1% tem até 21 anos.

A escolaridade dos participantes resume-se em 57% com pós-graduação, 28% com ensino superior completo, 8% com ensino médio, 6% com ensino superior incompleto e 1% com título de mestre. Com relação a tempo de serviço no TRE-GO 47% tem entre 5 a 10 anos de “casa”, 24% tem entre 1 a 4 anos, 21% entre 11 e 15 anos, 4% acima de vinte anos e outros 4% com menos de um ano de tempo de serviço no Tribunal.

Destes 140 respondentes, 46% são técnicos judiciários (menor cargo dentro da hierarquia), 41% são analistas e 13% possuem outros vínculos funcionais. Já em relação a cargos gerenciais, 53% possui ocupa algum cargo de confiança, 39% não ocupa nenhum cargo de confiança e 8% possui cargo em comissão.

**Educação e Capacitação:** neste critério, compostos por oito perguntas foram analisados os comportamentos dos servidores e da administração do Tribunal no que tange ao exercício e

aprimoramento das suas competências, bem como a acessibilidade, aproveitamento, e incentivo na capacitação. O grau de aceitação neste quesito foi de 89%, contra 11% de não favoráveis. Este alto grau de satisfação se deve pelo fato do TRE-GO dar acesso e oferecer aos servidores bolsas de incentivos a graduação e pós graduação, além de treinamento e palestras, assim como uma biblioteca com livros atuais, comprados de acordo com as funções exercidas por cada seção do Tribunal, ainda de acordo com o disposto na lei 8112/90 a cada cinco anos de efetivo exercício de trabalho o servidor tem direito a três meses de licença capacitação.

Quadro 2: Educação e Capacitação

Educação e Capacitação	
Média da Favorabilidade	NF
	89%

Fonte: Adaptado da Pesquisa de Clima Organizacional do TRE-GO

**Sistema de Liderança e Reconhecimento:** por meio de dezenove questões foram analisados temas como incentivo, acessibilidade, negociação, planejamento, *feedback* e transparência obtendo 85% de favoráveis entre os servidores e apenas 15% desfavoráveis. Com boa aceitação, os 85% legitima-se pelo fato das metas está alinhada com o planejamento estratégico, os líderes “chefe de seção” trabalhem em ambiente comum a todos, não tendo sala de separação, o que permite sugestões, proposições, indagações e *feedbacks* de imediato permitindo negociações e consensos transparentes. E ainda os cargos de “chefia” são alcançados através de desempenho, grau de escolaridade e tempo de função, exceto os cargos que são comissionados, ou seja, cargos declarados em lei de livre nomeação e exoneração (demissão).

Quadro 3: Sistema de Liderança e Reconhecimento

Sistema de Liderança e Reconhecimento	
Média da Favorabilidade	NF
	85%

Fonte: Adaptado da Pesquisa de Clima Organizacional do TRE-GO

**Comprometimento:** este tema está relacionado aos aspectos que favorecem o bem-estar profissional do servidor e sua motivação para realizar trabalhos com maior aprimoramento, no qual foi abordado através de dezessete questões obtendo 82% de favorabilidade e 18% de reprovação. A boa favorabilidade deste tema se dá pelo fato de haver grande integração entre as unidades; administração de conflito que existe em todos os ambientes organizacionais; oportunidades de crescimento na carreira, galgando cargos maiores assim como progressão no salário estipulado através de lei, o que

permite também compor como aspecto motivacional, depreendendo ainda um alinhado profissional com os anseios pessoais, principalmente agora que a Administração Pública está adotando a gestão de pessoas por competências.

Quadro 4: Comprometimento

<b>Comprometimento</b>	
	<b>NF</b>
<b>Média da Favorabilidade</b>	<b>82%</b>

Fonte: Adaptado da Pesquisa de Clima Organizacional do TRE-GO

**Sistemas de Trabalho:** foi abordado com cinco perguntas que objetivavam diagnosticar o dia a dia das atividades dos servidores, sua autonomia, carga de trabalho e como este está distribuído. Pode-se perceber que o grau de satisfação foi 79% e insatisfação 21%. Este requisito obteve um grau satisfatório, haja vista que dentro dos limites da lei, o servidor possui sim, autonomia na tomada de decisões no dia-a-dia, além de contar com uma carga horária de seis horas por dia e uma distribuição de tarefas bem equânime.

Quadro 5: Sistemas de Trabalho

<b>Sistemas de Trabalho</b>	
	<b>NF</b>
<b>Média da Favorabilidade</b>	<b>79%</b>

Fonte: Adaptado da Pesquisa de Clima Organizacional do TRE-GO

**Qualidade de Vida:** este quesito foi composto por cinco perguntas, onde foi verificado o bem-estar dos servidores em relação aos serviços e benefícios a eles disponibilizados, tendo como 74% de satisfação e 26% de insatisfação. Este alto índice de qualidade se dá pelo fato do Tribunal contar com apoio de serviços médico e odontológico, ar-condicionado, biblioteca, computadores e ferramentas novas, vale transporte e alimentação, serviço de higienização e manutenção; ambiente seguro, com acesso através das digitais, plano de saúde, automóveis para os servidores que precisam viajar a serviço, cozinha para preparar pequenos lanches, além de alguns outros benefícios pautados na lei 8112/90.

Quadro 6: Qualidade de Vida

<b>Qualidade de Vida</b>	
	<b>NF</b>
<b>Média da Favorabilidade</b>	<b>74%</b>

Fonte: Adaptado da Pesquisa de Clima Organizacional do TRE-GO

**Aproveitamento das Habilidades e Conhecimentos:** através de duas perguntas foi analisado se há aproveitamento adequado das habilidades dos servidores. A finalidade é saber se a atual lotação dos servidores está refletindo seus anseios e otimizando, na visão dos respondentes, o uso dos recursos humanos do Tribunal. Percebe-se que há uma alta insatisfação dos servidores em relação a este tema, tendo apenas 32% de satisfeitos e 68% de insatisfeitos. Essa insatisfação se dá pelo enrijecimento que há na esfera pública, pelo fato de muitas das vezes o servidor estar vinculado ao cargo em que foi aprovado através do concurso público e também pelo fato de não haver vaga disponível para fazer uma troca para outra seção na qual gostaria de atuar. Há como dito antes, a lei 5.507/2006 que está sendo implantada em toda Administração Pública, onde tem como um dos objetivos a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições.

Quadro 7: Aproveitamento das Habilidades e Conhecimentos

<b>Aproveitamento das Habilidades e Conhecimentos</b>	
	<b>NF</b>
<b>Média da Favorabilidade</b>	<b>32%</b>

Fonte: Adaptado da Pesquisa de Clima Organizacional do TRE-GO

**Gestão de Processos:** com cinco indagações, buscou conhecer a percepção dos servidores sobre os processos e rotinas desenvolvidas, tendo um grau 84% de satisfação e apenas 16% de insatisfeitos. A satisfação desse tema, é trazida pelo fato de todos servidores possuírem telefones em suas mesas e computadores munidos de internet além de contar com gestão eletrônica de processos e documentos através do sistema Processo Administrativo digital – PAD implantado recentemente, no começo de 2014, com o objetivo de conferir rapidez, transparência, autenticidade, comunicação sem ruídos e economia de recursos como papel, cartuchos, tinta, grampos, etc.

Quadro 8: Gestão de Processos

<b>Gestão de Processos</b>	
	<b>NF</b>
<b>Média da Favorabilidade</b>	<b>84%</b>

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional do TRE-GO

**Gestão das Informações da Organização:** nesse quesito, através de oito perguntas, buscou-se conhecer a acessibilidade e clareza dos canais de comunicação da organização, onde houve 76% de satisfação. Esse índice obtido é garantido através de sistema de comunicação composto por telefone, impressoras e computadores com internet, sistema de mensagens através da rede de computadores,

informações institucionais garantida através da intranet, sistema de registro de entrada e saída eletrônico, através de digitais, o que confere uma maior transparência perante aos “chefes” e acima de tudo aos cidadãos, conta também com o sistema de Processo Administrativo digital – PAD implantado recentemente, no começo de 2014 que confere maior agilidade e autenticidade das informações, pois este conta com sistema de assinatura digital.

Quadro 9: Gestão das Informações da Organização

Gestão das Informações da Organização	
	NF
Média da Favorabilidade	76%

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional do TRE-GO

**Sistema de medição de desempenho:** com duas questões buscou a percepção dos colaboradores sobre critérios usados para medir seu desempenho, onde foi observado que 66% dos colaboradores está satisfeito com os métodos usados para mensurar seu desempenho e 34% estão insatisfeitos. Este tema teve um grau de favorabilidade razoável, pois o sistema de medição de desempenho apesar de existir e ser constantes, não há total aproveitamento dos dados obtidos.

Quadro 10: Sistema de Medição de Desempenho

Sistema de Medição de Desempenho	
	NF
Média da Favorabilidade	66%

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional do TRE-GO

**Planejamento Estratégico:** através de seis questões foi analisada a percepção do servidor sobre a transparência e participação dos processos de formulação do planejamento estratégico e o conhecimento que o próprio servidor possui em relação aos objetivos estratégicos do Tribunal e os impactos deste em sua área de trabalho, tendo 63% de satisfação e 37% de insatisfação. O planejamento anual do Tribunal quando em fase de construção é levado em conta as sugestões dos “chefes” de seção, e sua divulgação se dá através da intranet e da internet, sendo de livre acesso a todos os cidadãos, também conta com um sistema de gestão da qualidade onde traz vários índices de satisfação, conformidade e de desempenho de todas as Secretarias, assim como dos *stakeholders* (grupos de interesse) e sua divulgação também é feita na intranet, assim como na internet, sendo de domínio público. Ainda no *hall* de entrada do edifício sede conta com a missão e visão da organização.

Quadro 11: Planejamento Estratégico



<b>Planejamento Estratégico</b>	
<b>Média da Favorabilidade</b>	<b>NF</b>
	<b>63%</b>

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional do TRE-GO

**Interação com a Sociedade:** através de uma questão se buscou ver a percepção dos servidores sobre a inserção e apoio do Tribunal aos colabores, para que estes exercem sua cidadania através de ações sociais. Foi observado que 66% dos colaboradores estão satisfeitos e 34% insatisfeitos com o tema responsabilidade social. O Tribunal em si, já é um órgão que traduz a democracia, dispondo de uma ouvidoria interna afim de promover uma maior proximidade da população com o sistema eleitoral, ainda apoia os colabores na divulgação de campanhas sociais que alguns colabores desenvolve em face das pessoas carentes, como distribuição de alimentos, roupas e remédios, incentivo constante para aproveitar as duas faces da folha nas impressões, separação seletiva do lixo, canecas para não haver alto consumo de copos descartáveis e também diversas palestras abertas ao público através da Escola Judiciária, que busca informa e conscientizar sobre a importância das eleições e do voto como instrumento de mudança e de cidadania.

Quadro 12: Interação com a Sociedade

<b>Interação com a Sociedade</b>	
<b>Média da Favorabilidade</b>	<b>NF</b>
	<b>66%</b>

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional do TRE-GO

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo análise dos resultados dos 140 questionários respondidos e de acordo com os critérios estabelecidos no método, o tema Educação e Capacitação teve 89% de favorabilidade; já no quesito Sistema de Liderança e Reconhecimento, obteve 85% de favorabilidade; no item Gestão de Processos alcançou-se o índice de 84% de favoráveis; na questão Comprometimento atingiu-se 82% de favorabilidade, no tópico Sistemas de Trabalho conquistou-se 79% de favorabilidade; no quesito Gestão das Informações da Organização, logrou-se 76% de favorabilidade; no tema Qualidade de Vida obteve-se 74% de favorabilidade; na perspectiva Interação com a Sociedade, obteve 66% de favorabilidade assim como o item Sistema de medição de desempenho; já na questão sobre Planejamento Estratégico, a favorabilidade foi de 63% e por último e não menos importante o tema

Aproveitamento das Habilidades e Conhecimento obteve o menor grau na opinião dos respondentes, com apenas 32% de favorabilidade.

Tendo como premissa básica conhecer a percepção dos servidores do Tribunal em relação ao clima organizacional, depreende-se que é fundamental em uma organização a gestão, de modo que possa beneficiar os colaboradores e, conseqüentemente, resultar no aumento da motivação e da produtividade e por tratar-se de um órgão público, que este possa estar cada dia mais, prestando seus relevantes serviços à população do Estado de Goiás de forma transparente, rápida e eficaz.

De acordo com o observado na bibliografia pesquisada e na pesquisa documental, o presente estudo procurou refletir, de forma analítica, o clima organizacional do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás, e nota-se que a realidade global encontrada no período em questão é muito boa, demonstrando um nível positivo dos temas abordados. Entretanto, o monitoramento constante no clima organizacional é imprescindível, para que haja, ainda, maior alinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Denise de Fátima. **Recursos Humanos: Gerenciando Pessoas**. 2º ed. Santa Cruz do Rio Pardo, SP: Editora Viena, 2010.
- BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGUE, Sandro T.. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3º ed. Rev. E atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.
- BEUREN, Ilsen Maria. **Gerenciamento da Informação: Um recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 45-46.
- BORGES-ANDRADE, J. E. & PILATI, R. **Comprometimento Atitudinal e Comportamental: Relações com Suporte e Imagem nas Organizações**. Rio de Janeiro. Revista de Administração Contemporânea/Associação Nacional dos programas de Pós-Graduação em Administração. Vol. 5, n. 3, Rio de Janeiro: Set/Dez., p. 85-106, 2001. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2005/resumos/R0660-2.pdf>>
- Acesso: 26/03/2015
- BRASIL. **Decreto 5.707 de 23/02/2006**, Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, e Regulamenta Dispositivos da lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)> acesso em: 12/03/2015.
- BRASIL. **Lei 8.112, de 11 de Dezembro de 1990**, Dispõe Sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)> acesso em: 29/03/2014.
- BRASIL. **Tribunal Regional Eleitoral de Goiás**. Disponível em: <<http://www.tre-go.jus.br/>> acesso entre: 01/03 a 20/03/2015.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. Barueri: Monole, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciamento Com as Pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas** - Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al. **As Pessoas na Organização** – São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GIL, ANTONIO CARLOS. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HARRINGTON, H. J. **Business Process Improvement**. New York: McGraw Hill, 1991.

LIMA, W. D.; STANO, R. C. T. M. **Pesquisa de Clima Organizacional como Ferramenta Estratégica de Gestão de qualidade de vida no trabalho.** XI SIMPEP ± Bauru, São Paulo, Brasil, 08 a 10 de novembro de 2004.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional** - Rio de Janeiro. Qualitymark, 2010.

MOSER, Rafael et AL. **Impactos da Cultura e Clima Organizacional nas Organizações.** Disponível em: <<http://excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg8/anais/>> acesso em: 08/03/2015.

MOTA, Melina de Souza; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Comunicação Interna Como Fator Gerador da Cultura do Comprometimento na Dinâmica Organizacional.** Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Uerj – 5 a 9 de setembro de 2005 Universidade Federal de Santa Maria.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Administração de Processos: Conceitos, Metodologia e Práticas.** Editora Atlas, São Paulo 2006.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração: Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 11° ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

\_\_\_\_\_.ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ROCHA, S. K. **Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo de Caso no Setor Têxtil.** 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

ROMANIELLO, M. M.; AMÂNCIO, R.. **Gestão Estratégica e a Responsabilidade Social Empresarial: Um estudo sobre a percepção dos estudantes do curso de administração.** Revista Eletrônica de Administração, v. 11, n. 3, 2005.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, R. G. **A Influência do Clima Organizacional nas Empresas e nas Pessoas.** Paraná. Disponível: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>> acesso em:20/03/2015.

WALTON, R. E. **Improving the Quality of Work Life.** Harvard Business Review. v. 52, n. 3, p. irregular, 1974.

ZANELLI, J. C; **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** 5° ed. – Porto Alegre: Artmed, 2004.

