



**CLIMA ORGANIZACIONAL E NATUREZA DO TRABALHO DO
JUDICIÁRIO: ESTUDO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA/COMARCA
DE CORUMBÁ-MS¹**

**ORGANIZATIONAL CLIMATE AND NATURE OF THE JUDICIARY WORK:
STUDY AT THE BRAZILIAN COURT OF JUSTICE/ DISTRICT OF CORUMBÁ**

FERNANDO THIAGO

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Email: fernando.t@ufms.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7947-0667>

ADONIAS JUSTINIANO DE SALES FILHO

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Email: adoniasjsf@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1346-7606>

CAROLINE GONÇALVES

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Email: goncalves.caroline@ufms.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2514-4022>

WILSON RAVELLI ELIZEU MACIEL

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Email: wilson.ravelli@ufms.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7165-3592>

¹ Versões preliminares apresentadas como relatório de estágio obrigatório do Curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus do Pantanal em 2019, e apresentada no IV Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação, edição *on-line*, realizado entre os dias 03 a 06 de novembro de 2020.

RESUMO

O clima organizacional possui relação com o desempenho organizacional e seu diagnóstico permite avaliar aspectos pertinentes à percepção dos trabalhadores de fatores como liderança, relacionamento interpessoal, estrutura de trabalho, remuneração, normas, entre outros. Esta pesquisa propõe diagnosticar o clima organizacional na organização pública Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, Comarca do município de Corumbá-MS. Para tanto, realizou-se um levantamento (*survey*) junto a 44 colaboradores da referida instituição. Os dados foram coletados utilizando-se do instrumento elaborado por Villardi, Ferraz e Dubeux (2011). O diagnóstico mostrou que o fator “conformidade com as normas” foi o mais presente entre os demais fatores do clima organizacional, o que sugere uma relação com a natureza do trabalho do Judiciário, na qual o atendimento às leis e normas faz parte do cotidiano desses servidores. O fator mais preterido foi “reconhecimento”, considerado importante para motivar colaboradores, conquistas pessoais e profissionais no trabalho.

Palavras-chave: Gestão pública de pessoas; gestão pública; clima organizacional; diagnóstico de clima organizacional; Tribunal de Justiça.

ABSTRACT

The organizational climate is related to organizational performance and its diagnosis allows us to assess aspects related to the perception of employees of factors such as leadership, interpersonal relationships, work structure, remuneration, norms, among others. This research proposes to diagnose the Organizational Climate of the Judicial District of Corumbá/MS/Brazil. For this purpose, a survey was carried out with 44 employees from the aforementioned institution. The data were collected using the instrument developed by Villardi, Ferraz and Dubeux (2011). The diagnosis revealed that the factor “compliance with the rules” was the most present among the other factors of the organizational climate, which suggests a relationship with the nature of the work of the judiciary, in which compliance with laws, regulations, etc. are part of the daily lives of these servers. The least present factor was “recognition”, an important factor to promote motivation, personal and professional achievements in organizations.

Keywords: Public People Management; Public administration; Organizational Climate; Organizational Climate Diagnosis; Court of justice.

1 Introdução

As aceleradas transformações no mundo dos negócios têm exigido das organizações rápidas mudanças e adaptações aos novos desafios. O mercado mais acirrado diante de fatores como privatizações, globalização, novas tecnologias e a maior competição no mercado de trabalho fazem as organizações repensarem suas estratégias, com o foco em alcançar a excelência e melhorar seus níveis de competitividade. Para tanto, não basta dispor de tecnologias, recursos financeiros e estruturas eficazes — são também necessárias ações relacionadas às pessoas, fundamentais para o bom desempenho e sucesso das organizações (BALCONI MORO et al., 2012; SÁNCHEZ LERA; VÁZQUEZI, 2020), e que podem ser planejadas por meio da análise do clima organizacional.

Este, por sua vez, pode ser definido como um conjunto dos valores, das atitudes e dos padrões de comportamento existentes em determinada organização, bem como retrata o nível da satisfação das pessoas em seu trabalho. Dessa forma, reflete o estado de espírito ou ânimo das pessoas em relação a seu trabalho em determinado período (LUZ, 2012).

A pesquisa de clima organizacional se encarrega de investigar o impacto que as pessoas, os grupos e a estrutura das instituições têm sobre o comportamento das pessoas no ambiente interno (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Uma vez que o clima organizacional está depreciado, tem-se um ambiente desfavorável em termos de motivação e comportamento, logo, o desempenho dos colaboradores tende a ficar comprometido e deixar de atender às necessidades organizacionais (LACOMBE, 2012).

Nesse sentido, a análise do clima organizacional se constitui em uma importante ferramenta para melhorar o ambiente interno na medida em que afere o nível de satisfação e atenção às necessidades e expectativas do capital humano, o que fornece insumos que possibilitam o planejamento e criação de um ambiente propício à satisfação das necessidades dos colaboradores, enquanto direciona o comportamento motivador aos objetivos organizacionais (KOLB; RUBIN; MCINTYRE, 1986).

Como as organizações são instituições sociais, constituídas de pessoas e definidas em função de seus papéis e de seus relacionamentos, importa-se que os ambientes de trabalho busquem preservar a satisfação do colaborador, pois, quanto

maior o envolvimento com a organização em que trabalha, maior o seu comprometimento (MARCHIORI, 2008). Assim, uma vez o clima organizacional sendo positivo, o colaborador pode desempenhar suas atividades com a melhor qualidade possível, atendendo às necessidades organizacionais juntamente às suas necessidades individuais para que ele obtenha satisfação e motivação na organização (SILVA; VERRI, 2012; SÁNCHEZ LERA; VÁZQUEZI, 2020).

No contexto das organizações públicas, no período pós-democrático, os gestores passaram a receber forte pressão da sociedade, fazendo com que as organizações se movimentassem no sentido de obter melhores competências para ampliar seus resultados, período este marcado pela adoção do modelo gerencialista. Nesse modelo, a gestão pública utiliza de ferramentas do setor privado, tais como: gestão por resultados, gestão estratégica, flexibilidade, reengenharia, avaliação de desempenho, gestão de riscos e transparência nas contas (COELHO; MENON, 2018; MELO; COELHO, 2020).

Apesar disso, a produção de valor obtida pela prestação de serviços públicos ou pela entrega de bens públicos é realizada pelos servidores públicos e “pelo fortalecimento da capacidade estatal de responder à sua missão constitucional de oferta de serviços à população” (SECCHI et al., 2021, p. 14). Adicionalmente, Coelho e Menon (2018) apontam o surgimento de um movimento pró-pessoas o qual tem colaborado para as discussões sobre o reflexo da gestão de pessoas no desempenho da gestão pública e que, conseqüentemente, pode refletir ainda na “qualidade das políticas públicas e o delivery dos serviços públicos” (COELHO; MENON, 2018, p. 153).

Dentro desse contexto, as pesquisas de Levy, Coelho e Menon (2017) e Coelho e Menon (2018) mostram que estudos nas áreas de gestão pública têm tratado de temas pertinentes às questões funcionais, sendo preteridos os estudos que investigam o comportamento organizacional, o que inclui estudos de clima organizacional. Cabendo-se, assim, uma melhor compreensão do clima organizacional das organizações públicas, dada sua importância, como é o caso do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS)/Comarca de Corumbá-MS.

Do ponto de vista gerencial, este trabalho contribui para a verificação de indicadores de qualidade de clima da organização pública pesquisada, que poderá se apropriar destes resultados para melhorar seu desempenho, a partir de planejamento e ações, considerando a correlação positiva entre indicadores de desempenho e clima organizacional (SIQUEIRA, 2008; MENEZES; GOMES, 2010).

Do ponto de vista científico, o interesse acadêmico sobre pesquisas empíricas de clima em organizações brasileiras dos últimos 10 anos, com objetivos de validação de escala de medida ou teste de hipótese, publicadas em periódicos revisados por pares incluídos no portal da Scientific Periodicals Electronic Library (Spell) da Associação Nacional de Pesquisa em Administração (Anpad), tem sido principalmente sobre: organizações educacionais (FREIRE et al., 2011; OLIVEIRA, SANTOS; TADEUCCI, 2011; STEFANO; KOSZALKA; ZAMPIER, 2014; RODRIGUES et al., 2016; CURVO; HEINZMANN, 2017; CORRÊA, 2018; GOMES; PICCHIAI, 2018; GRANGEIRO et al., 2019; MATTOS, 2019; COMES; CAVALCANTE; TODA, 2020; SCRIDELI; UETA, 2020), agronegócios (VALERIANO; TALAMINI; OLIVEIRA, 2011), institutos de pesquisa (PAULA et al., 2011; PIMENTA; EL AOUIAR; OLIVEIRA, 2012), hospitais públicos (ABREU et al., 2013; ROCHA; CERETTA; LIMA, 2014), o setor industrial (CUNHA et al., 2014; LIMA; AMORIM; FISCHER, 2015; BIZARRIA et al., 2016; SIERRA et al., 2017), o Poder Executivo (SANCHES; CASTRO, 2015), instituições financeiras (SILVA et al., 2016), transporte (GUIMARÃES; GOMES, 2020) e empresas de *software* (SOUZA; MORAES, 2021).

Todavia, tem sido pouco pesquisado sobre instituições públicas do Poder Judiciário, cabendo o destaque à única pesquisa identificada no período em questão, quer seja, de Villardi, Ferraz e Dubeux (2011). Assim, justifica-se a realização de novas pesquisas sobre clima organizacional no contexto da gestão pública do Poder Judiciário, possibilitando contribuições para a gestão de recursos humanos.

Com fulcro na lacuna apresentada, a presente pesquisa permite investigar o clima organizacional em uma organização do Judiciário, podendo apresentar novas evidências sobre a área e sobre o ambiente organizacional. Desse modo, apresenta-se o seguinte questionamento: qual o nível do clima organizacional no TJMS de Corumbá? Portanto, tem-se como objetivo investigar o clima organizacional no Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul, na Comarca de Corumbá.

2 Revisão da literatura

2.1 Clima organizacional

O clima organizacional é geralmente definido como a reunião das percepções compartilhadas de políticas, práticas e procedimentos vivenciados

pelos funcionários, bem como os comportamentos que eles consideram gratificantes (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013; VIĐAK et al., 2021). Trata-se da atmosfera que envolve uma organização. Essa atmosfera afeta os níveis comportamentais dos membros da organização, como a motivação para o trabalho, o sentimento e o pertencimento (DINIBUTUN; KUZHEY; DINC, 2020).

Um clima organizacional estável é um investimento de longo prazo. Os gestores das organizações devem tomar conhecimento desse ambiente e entender que ele faz parte do patrimônio da empresa (SÁNCHEZ LERA; VÁZQUEZI, 2020). Nesse sentido, seu diagnóstico é realizado por meio da análise de fatores como: a tarefa executada pelo colaborador, o estilo de liderança predominante no local do trabalho, o sistema de gestão adotado pela empresa, os salários e benefícios, a forma de comunicação utilizada e a estrutura da instituição (LUZ, 2012).

No entanto, não existe consenso entre profissionais e pesquisadores sobre os componentes do clima organizacional, sendo estes os fatores mais recorrentes: estilo de liderança, salário e benefícios, comunicação e estrutura organizacional (KUBO et al., 2015). Cientes disso, a partir de agora, passaremos a nos debruçar um pouco mais sobre cada um desses fatores.

Quanto ao estilo de liderança, pode ocorrer a influência positiva sobre os funcionários na medida em que um líder deve ter a capacidade de encorajar e contribuir com seus subordinados para que desempenhem seus papéis de forma entusiasmada e em prol das metas pré-estabelecidas (DAVIS; NEWSTROM, 2010). Assim, o apoio e a orientação do líder são essenciais para o desenvolvimento e criatividade dos colaboradores, servem como garantia de que a ajuda estará disponível quando necessária, além de que, com esse suporte, os colaboradores podem atingir objetivos mais desafiadores (MUTONYI; SLÅTTEN; LIEN, 2020; QURATULAIN et al., 2021).

O líder tem papel fundamental na motivação dos seus colaboradores, incentivando o trabalho com otimismo e energia. Também, impulsionando o pessoal por meio de visões futuras e novas possibilidades de realizar o trabalho na organização. Além disso, é o gestor responsável por aplicar programas voltados para a qualidade, criação e manutenção de equipes autônomas — aspectos que influenciam no clima organizacional (SÁNCHEZ LERA; VÁZQUEZI, 2020).

A remuneração, constituída por salários e benefícios, também é um importante componente que influencia o clima organizacional, promovendo

satisfação no trabalho e evitando rotatividade de pessoal (LI; HUANG; CHEN, 2020). Além disso, trata-se de uma parte importante que define o relacionamento entre organização e a pessoa contratada. Nesse diapasão, Hanashiro (2008) aponta a necessidade de um alinhamento da estratégia da organização com os objetivos dos trabalhadores, sendo os recebimentos um dos alicerces desse relacionamento. No caso de algum colaborador obter uma remuneração inferior ou não compatível com seu cargo ou desempenho, pode ser gerada desmotivação e, conseqüentemente, comprometimento da sua produtividade.

A comunicação interna tem relação com a necessidade humana de se socializar, se relacionar uns com os outros e de estima. Para ser eficiente, a comunicação entre duas ou mais pessoas deve buscar consenso, clareza e ser enunciada de forma sistêmica, proporcionando a melhoria do clima organizacional (LAN et al., 2020). Nesse aspecto, os colaboradores e demais pessoas que fazem parte da organização devem saber exatamente o que se espera deles em relação ao seu trabalho (DINIBUTUN; KUZEY; DINC, 2020). Por outro lado, os gestores precisam emitir *feedbacks*, ouvir seus seguidores e cumprir promessas previamente comunicadas, criando um clima organizacional favorável de comunicação contínua (DINIBUTUN; KUZEY; DINC, 2020).

A estrutura organizacional, de acordo com Oliveira (2013), é composta por responsabilidades (alocação das atividades), sistema de autoridades (distribuição do poder) e comunicação. Esse aspecto pode proporcionar melhor conforto às pessoas quando são estabelecidas as tarefas necessárias para cada colaborador, e ainda organiza as funções, informações, recursos e responsabilidades, além de possibilitar *feedbacks* aos colaboradores.

Diante do exposto, depreendemos que o clima organizacional permite identificar um retrato do ambiente interno das organizações e como ele está direcionando o comportamento das pessoas que lá trabalham. Trata-se de “um importante instrumento de levantamento de opiniões e percepções, pois os dirigentes podem se valer dele e assim tentar conhecer e entender melhor o comportamento dos funcionários dentro das organizações” (SILVA, 2003, p. 131).

2.2 Clima organizacional em organizações públicas

Diferente das organizações privadas, Coelho e Menon (2018, p. 157) argumentam que ainda são consideradas escassas pesquisas que investigam

aspectos comportamentais nas organizações públicas, o que incluem pesquisas sobre clima organizacional. Para esses autores, isso é reflexo da atuação da gestão pública dentro de “paradigmas burocráticos e gerencialista da GRH no setor público brasileiro, de orientação formal e estruturalista, que minimizam recorrentemente as variáveis socioculturais e os aspectos relacionais nas organizações públicas”.

Para Rodrigues et al. (2017, p. 1060), os estudos de clima organizacional no setor público e sobre como o servidor dá sentido ao seu trabalho são relevantes e vão “além de perseguir condições de trabalho que aumentem as possibilidades de qualidade de vida psíquica e experiência positiva, seja na relação servidor-trabalho, seja servidor-organização pública”.

A ascensão a um cargo superior é apontada como um fator negativo para o clima organizacional no serviço público quando comparado com organizações privadas. Nas públicas, é comum não ser considerado o talento ou desempenho das pessoas para ocupar cargos de maior responsabilidade e remuneração. Esses aspectos podem causar desconforto aos profissionais do serviço público, fazendo com que o clima organizacional possa ser negativo, afetando a motivação, o comportamento e o desempenho dos servidores (SARAIVA, 2002).

Para Mutonyi, Slåtten e Lien (2020), o clima organizacional no setor público é um importante aspecto da gestão para fornecer criatividade e desempenho dos servidores. Em pesquisas anteriores, Leite et al. (2015) analisaram o clima organizacional do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás, os fatores avaliados de forma positiva foram “reconhecimento”, “gestão de processos”, “liderança”, “capacitação” e “comprometimento”. Os fatores avaliados de forma negativa foram: “qualidade de vida”, “planejamento estratégico”, “interação com a sociedade” e “gestão das informações da organização”.

Já em pesquisa realizada por Balconi Moro et al. (2012) em uma organização pública de ensino, verificou-se que os fatores “trabalho realizado”, “estilo de gestão”, “comunicação” e “comprometimento/envolvimento” foram bem avaliadas pelo público pesquisado. Enquanto as variáveis “capacitação e realização profissional”, “relacionamento interpessoal/departamental” e “condições físicas de trabalho” apresentaram menor escore na percepção das pessoas.

Com isso, depreendemos que, assim como em qualquer organização, as organizações públicas devem realizar diagnósticos de clima organizacional, pois a

qualidade delas depende da qualidade do trabalho das pessoas que as integram e, conseqüentemente, são impactadas pelo seu sucesso ou fracasso.

3 Metodologia

A pesquisa foi realizada pelo método de natureza quantitativa, com objetivos descritivos. Para coleta dos dados foi utilizada a técnica de levantamento e analisada por estatística descritiva.

Boaventura (2007) descreve que a pesquisa quantitativa é previamente estruturada na fase da coleta, podendo ser utilizada no tratamento dos dados e métodos estatísticos como média, mediana, porcentagem, moda, análise de regressão, correlação, etc.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi caracterizada como descritiva, buscando conhecer situações e relações que ocorrem no ambiente social, econômico e político, voltadas para a análise do comportamento humano, no nível individual, de grupos ou de comunidades maiores e complexas (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

Para tanto, a técnica de levantamento (*survey*) adere aos objetivos e à natureza da pesquisa, uma vez que promove a coleta de dados ou informações de um determinado grupo de pessoas, com a finalidade de obter noções representativas de uma determinada população, sobre suas características, atividades, atitudes ou opiniões, e geralmente é realizada por meio de questionário (BABBIE, 2005).

Os dados da pesquisa foram obtidos pela escala de Villardi, Ferraz e Dubeux (2011). Esse questionário foi elaborado para diagnosticar o clima organizacional em organizações do setor judiciário. É composta por nove questões estruturadas pertinentes aos seguintes fatores: "trabalho em equipe", "clareza organizacional", "conformidade com as normas", "padrões de desempenho", "confiança e apoio interpessoal", "reconhecimento" e "liderança". O questionário utiliza uma escala de intensidade de 6 pontos (semelhante à escala Likert), apresentando que quando a percepção dos participantes da pesquisa estiver mais perto de 1, o fator não se mostra presente no local de trabalho e, quando mais próximo de 6, o fator se mostra mais presente.

Outra característica do instrumento desenvolvido pelos autores supracitados é que permite investigar a situação "real", apresentando como o participante percebe

o fator investigado; a situação “ideal”, mostrando como ele gostaria que o fator analisado se apresentasse; e a “importância” que ele manifesta sobre a situação descrita em cada fator.

A amostra foi selecionada por conveniência de forma não probabilística. Foi selecionada pelo aceite dos participantes, no entanto, não representando estatisticamente a população (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2007). A coleta dos dados foi realizada entre os meses de maio e setembro de 2019. O local de pesquisa selecionado para a coleta de dados foi a Comarca de Corumbá, do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, selecionado pela oportunidade de acesso.

Todos os 122 servidores dessa organização foram convidados a participar e 44 responderam. Os 122 servidores estão divididos em 5 juízes, 72 técnicos e 45 estagiários. Os nomes dos departamentos foram mantidos em sigilo para assegurar o anonimato dos pesquisados devido à presença de poucos servidores em alguns dos locais. O grupo participante foi composto por 21 técnicos analistas judiciários e 3 técnicos em cargo comissionado (33% do total) e 20 estagiários (44% do total).

Por fim, a análise dos dados foi realizada por estatística descritiva, utilizando as medidas de tendência central: média e desvio padrão.

3.1 Contextualização da organização

O Estado de Mato Grosso do Sul foi constituído pela Lei Complementar n.º 31, de 11 de outubro de 1977. Nessa mesma lei, versou-se sobre a criação do Tribunal de Justiça. Desde então, inovações, investimentos e esforços foram orientados para a ampliação e melhoria dos serviços judiciários (TJMS, 2009).

Uma das ações em gestão de pessoas nesse órgão público é a capacitação e treinamento de seu pessoal. A partir de sua criação, os gestores tiveram preocupações além do aumento de seu quadro de servidores, realizando também ações de cuidado e qualificação das pessoas que ali trabalham. Assim, ações de capacitação e treinamento nesses últimos 40 anos promoveram a valorização dos servidores e contribuíram para o desempenho de suas funções.

Em outubro de 2008, foi inaugurada a comarca de Corumbá-MS com o objetivo de atender às cidades de Corumbá e Ladário. Está situada em um edifício-sede que possui três pavimentos para o atendimento de funções administrativas da prestação de serviços públicos jurídicos. Sua administração estratégica é conduzida

por um juiz, nomeado diretor do fórum, e por um servidor nomeado diretor de departamento.

Sua organização encontra-se dividida nas seguintes seções de atendimento: Cejusc – Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania, secretaria, sala de assistência social e atendimento psicológico, vara de registros públicos e fazenda pública, sala de distribuição de processos e protocolo, três varas cíveis e duas varas criminais, sendo uma de infância e juventude.

4 Discussão e análise dos resultados

De acordo com o objetivo proposto, apresenta-se o diagnóstico de clima organizacional mensurado pelo instrumento de Villardi, Ferraz e Dubeux (2011), calculado pela média e desvio padrão da situação “real”, “ideal” e a “importância” que os colaboradores do Tribunal de Justiça manifestaram em relação aos fatores investigados. Além disso, foi possível calcular o distanciamento que existe entre as situações “ideal” e “real”. Esses dados compilados estão apresentados na Tabela 1:

Tabela 1: Diagnóstico de clima organizacional por fator e situação.

Fatores	“Real”		“Ideal”		I-R	“Importância”	
	M	DV	M	DV		M	DV
Conformidade com as normas	5,55	0,59	5,64	0,61	0,11	5,86	0,41
Trabalho em equipe	4,98	1,39	5,55	1,00	0,57	5,66	0,91
Padrões de desempenho	4,93	1,13	5,50	0,76	0,57	5,66	0,71
Reconhecimento	4,52	1,49	5,55	1,00	1,03	5,61	0,95
Clareza organizacional	4,95	1,29	5,57	1,00	0,62	5,80	0,67
Confiança e apoio interpessoal	4,98	1,44	5,77	0,68	0,79	5,91	0,47
Liderança	4,98	1,42	5,64	0,65	0,66	5,70	0,67
Formação gerencial	5,02	1,49	5,59	0,95	0,57	5,70	0,79
Importância do trabalho	5,30	0,93	5,82	0,50	0,52	5,91	0,29

Legenda: M = média; DV = desvio padrão; I-R = diferença entre médias da situação “ideal” e “real”.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme dados da Tabela 1, o fator que obteve melhor avaliação verificada da situação “real” foi “conformidade com as normas”. Essa avaliação pode estar relacionada com a natureza do trabalho dos servidores, uma vez que, por ser executado pelo Poder Judiciário, os colaboradores devem conhecer as normatizações e legislações como parte essencial do trabalho. Esse fator também possui o menor desvio padrão observado (0,59), mostrando um maior consenso, ou seja, uma menor variabilidade entre as respostas.

Por outro lado, o fator que obteve a menor avaliação na situação "ideal" foi o "reconhecimento", mostrando um possível ponto de alerta, na medida em que o reconhecimento é um importante potencializador da motivação (LEITE et al., 2015). O fator que obteve o melhor escore na situação "ideal" foi "importância do trabalho", o que mostra, possivelmente, que os indivíduos analisados valorizam e consideram importante o trabalho realizado por eles, proporcionando uma ligação muito próxima com o sentido do trabalho (LUZ, 2012). Já o fator que obteve a pior pontuação no "ideal" foi "padrões de desempenho", o que pode ser explicado considerando que a organização não estabelece metas estimulantes para os servidores, o que poderia ser um fator motivador (DAVIS; NEWSTROM, 2010).

Por último, os fatores que obtiveram as maiores avaliações no grau de "importância" foram "confiança e apoio interpessoal" e "importância do trabalho". No primeiro fator apontado, este possui relevância devido ao fato de possuir relação direta com um ambiente interno que possa ser agradável e produtivo. Além disso, é importante que os trabalhadores atuem com honestidade e de forma ética uns com os outros, o que contribui para o espírito de cooperação na organização (VILLARDI; FERRA; DUBEUX, 2011), dentro e fora do trabalho (DINIBUTUN; KUZHEY; DINC, 2020).

A menor pontuação no nível "importância" foi para o fator "reconhecimento", assim como constatado anteriormente (situação "ideal"). Essa avaliação pode indicar a carência da instituição em promover medidas que indiquem o reconhecimento dos esforços de seus colaboradores, podendo ser uma oportunidade para o aumento da motivação pessoal e o estabelecimento de formas de reconhecimento.

Após a análise dos fatores que merecem maior destaque, passa-se para a análise individual de cada um dos fatores apontados para maior aprofundamento dos resultados. Nesse sentido, o primeiro fator trata da "conformidade com as normas", que, para Balconi Moro et al. (2012), trata-se do sentimento dos colaboradores de que existem práticas administrativas, procedimentos, regras e diretrizes que precisam ser atendidos, embora possam reduzir a liberdade de realizar as tarefas de forma mais efetiva.

Nesse fator, a média da percepção "real" foi de 5,55; da "ideal", 5,64; e "importância", 5,86. O que demonstra que entendem o ambiente como uma situação próxima do "real" em relação ao trabalho ser executado de acordo com a

norma e legislação vigente. A diferença entre as médias da situação “ideal” e “real” desse item foi de 0,11, obtendo o menor resultado quando comparado aos demais.

O segundo analisado foi “trabalho em equipe”. Fortuna et al. (2005) explicam que se trata do sentimento de que o relacionamento entre as pessoas promove o atendimento aos objetivos propostos, ocasionando uma sinergia entre áreas, indivíduos e grupos (ou setores) que atuam de forma complementar para o cumprimento das tarefas e demais objetivos e metas. Nesse fator, a média da percepção “real” foi 4,98; da “ideal”, 5,55; e, na situação “importância”, 5,66, demonstrando que os colaboradores quase vivenciam uma situação considerada ideal quando se diz respeito a trabalhar em equipe. A subtração entre as médias das percepções “ideal” e “real”, nesse item, alcançou o valor de 0,57, não sendo o mais alto quando comparado aos demais.

O próximo fator analisado foi “padrões de desempenho”. Trata-se da percepção de que a organização estimula o trabalho com produtividade e qualidade, inclusive criando objetivos, metas e padrões de desempenho estimulantes para si mesma e transmitindo aos colaboradores sua importância (LUZ, 2012). Nesse fator, a média da percepção da situação “real” foi 4,93; da “ideal”, 5,50; e a “importância”, 5,66. Isso demonstra que percebem uma situação próxima ao ideal com respeito a trabalhar os “padrões de desempenho” indicados pelo órgão. Observa-se que a diferença entre as médias da situação “ideal” e “real” nesse fator foi de 0,57, também não apresentando o valor mais elevado quando comparado aos demais fatores.

Sobre o fator “reconhecimento”, Villardi, Ferraz e Dubeux (2011, p. 324), explicam tratar-se do “sentimento de que as pessoas são reconhecidas e recompensadas por um bom trabalho e de que, quando algo sai errado, não são ignoradas, criticadas ou punidas”. Para esse fator, a média da percepção da situação “real” foi de 4,52; da “ideal”, 5,55; e a “importância”, 5,61. Este apresenta-se como o fator em que a situação “ideal” está mais distante da percepção “real”, visto que, nele, a diferença entre as médias da percepção “ideal” e “real” foi de 1,03, o que representa uma considerável disparidade, apontando para a possibilidade de aprofundar um olhar mais voltado para esse quesito.

Na sequência, o fator analisado foi “clareza organizacional”. De acordo com o Villardi, Ferraz e Dubeux (2011, p. 324), trata-se do “sentimento de que os objetivos estão definidos claramente e são comunicados com transparência de que não são

desordenados, confusos ou nebulosos". Nesse indicador, a média da percepção da situação "real" foi de 4,95; da "ideal", 5,57; e a "importância", 5,80. Esses dados demonstram que os colaboradores apresentam, em suas percepções, uma situação ideal quando se diz respeito a atuar com maior clareza na organização. De fato, subtraindo as médias das situações "ideal" e "real", obteve-se o valor de 0,62, que representa uma baixa diferença, reforçando inclusive uma relação com o fator "conformidade com as normas". Isso porque, considerando que a gestão e os colaboradores oferecem maior atenção a esse fator, as normas acabam sendo repassadas de forma clara — mesmo aquelas informais.

O sexto fator analisado foi "confiança e apoio interpessoal". De acordo com Villardi, Ferraz e Dubeux (2011, p. 324-325), trata-se do "sentimento de que a boa relação entre as pessoas (pares, subordinados e superiores hierárquicos) é valorizada; que as pessoas acreditam umas nas outras, respeitam e oferecem apoio uns aos outros". Apoiar-se, ainda, na percepção de que o relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho é realizado de forma positiva. Sánchez Lera e Vázquez (2020) consideram que uma maior interação entre pessoas e grupos são essenciais para as transformações dos comportamentos e atitudes dentro das organizações. Essa interação, quando bem gerida, pode proporcionar o aumento de sentimentos positivos e a sensibilização com os valores organizacionais (SÁNCHEZ LERA; VÁZQUEZ, 2020).

Nesse fator, a média da percepção da situação "real" foi de 4,98, enquanto a "ideal" foi de 5,77 e a "importância", 5,91. Isso demonstra que existe espaço para o aprimoramento dos atributos de "confiança e apoio interpessoal" no ambiente organizacional do Tribunal de Justiça. A diferença entre as médias da percepção "ideal" e "real" nesse fator foi de 0,79, sendo a segunda mais elevada quando comparada aos demais fatores, apresentando uma considerável diferença entre o que é percebido na realidade e o que os colaboradores consideram o ideal.

O sétimo fator analisado foi "liderança", que se trata do sentimento de que as instituições não dependem de algumas poucas pessoas, inclusive para liderá-las. Quando surge a capacidade e competência de liderança, os trabalhadores se sentem motivados a aceitar o papel de líder (KUBO et al., 2015). Nesse fator, a nota média da percepção da situação "real" foi de 4,98; da "ideal", 5,64; e a "importância", 5,70. Assim como no fator anterior, existem pontos que podem ser ajustados para melhorar a percepção dos colaboradores em relação a esse quesito

para maior coesão. Reforçando isso, observa-se que a diferença entre as médias da percepção “ideal” e “real” nesse fator foi de 0,66. Entre os fatores analisados, nessa diferenciação, este se classifica como o terceiro mais elevado.

O oitavo fator verificado foi a “formação gerencial” dos administradores. Esse fator representa o sentimento de que, na organização, “a liderança é exercida por gestores previamente preparados para a atuação gerencial” (VILLARDI; FERRAZ; DUBEUX, 2011, p. 325). O gestor precisa estar preparado para conduzir o clima organizacional no ambiente de trabalho, contribuindo com o desempenho e criatividade de seus seguidores (MUTONYI; SLÄTTEN; LIEN, 2020). A média do fator na avaliação da situação percebida como “real” foi de 5,30, “ideal” de 5,59 e “importância” de 5,70. Isso demonstra que os servidores vivenciam uma situação próxima do “ideal” em relação a tal indicador. A diferença entre as médias da percepção “ideal” e “real” nesse fator foi de 0,57, não sendo uma das mais elevadas quando comparada aos demais fatores.

Por fim, o último fator analisado foi a “importância do trabalho”. Para Villardi, Ferraz e Dubeux (2011, p. 325), trata-se do sentimento de que o trabalho “realizado está efetivamente auxiliando e que está fazendo a diferença”. A média da percepção da situação “real” foi de 5,30, enquanto a “ideal” foi de 5,82 e a “importância”, 5,91. Isso demonstra que também vivenciam uma situação próxima do que é considerado ideal para o quesito em questão. A diferença entre as médias da percepção “ideal” e “real” nesse fator foi 0,52, sendo a segunda mais baixa quando comparada à dos outros fatores.

Diante do exposto, salienta-se que esse sentimento de fazer a diferença e a consciência da importância do trabalho são considerados relevantes para a análise do clima e contribuem para a motivação e sentido de pertencimento dos colaboradores (DINIBUTUN; KUZHEY; DINC, 2020).

Nesse diapasão, a próxima análise, disponível na Tabela 2, mostra os dados da avaliação do clima organizacional pelos servidores, separados, nessa relação, por seus respectivos cargos:

Tabela 2: Comparação do clima total entre os cargos

Cargo	Média “Real”	Média “Ideal”	I-R	Média “Importância”
Analista	4,88	5,59	0,71	5,76
Estagiário	5,31	5,69	0,38	5,80
Comissionado	4,11	5,41	1,30	5,48

Legenda: I-R = diferença entre médias da situação “ideal” e “real”.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O diagnóstico de clima apontou que o maior valor para a média da percepção da situação "real", "ideal" e da "importância" atribuída às situações inquiridas na pesquisa foi verificado no grupo dos estagiários.

Sobre o estágio, a relação trabalhista preconizada pela Lei n.º 11.788, de 25 de setembro de 2008, é uma circunstância oportuna tanto para o estudante como para a organização que o recebe. Para o estudante, trata-se de uma experiência prática no seu ramo de formação, além do estabelecimento de redes de contatos profissionais. Para a organização, é relevante no sentido de preparar possíveis contratados da instituição às suas normas, cultura e competências exigidas (BRASIL, 2008; JOAY, 2015). Além disso, a amostra composta por quase metade de estagiários condiz com a vontade deles em participar, aprender e se comprometer com o trabalho, considerando que 44% do total de estagiários se envolveram com essa pesquisa.

Cabe, também, uma discussão pertinente a esse tipo de flexibilização das relações trabalhistas, na qual o estágio não confere a mesma segurança em relação ao contrato formal de trabalho ou concurso público. Nesse ponto, os estudantes por vezes se submetem a essas condições não apenas impulsionados pelas oportunidades de aprendizado, mas também por necessidades financeiras, sendo uma importante fonte de renda para sua sobrevivência (DOS SANTOS et al., 2016).

Os resultados observados revelaram que, em termos gerais, as avaliações do clima organizacional emitidas pelos participantes foram todas acima do ponto médio da escala (=3,0). Apesar de apresentar resultado positivo, esses dados apontam que alguns fatores podem ser melhorados por meio de ações relacionadas à promoção do "reconhecimento profissional" e que reforcem a "confiança e apoio interpessoal".

Em termos gerenciais, o diagnóstico revelou a necessidade de uma maior atenção ao clima que envolve os analistas e comissionados, por obter menores notas médias no diagnóstico da situação percebida como "real". O fator que merece maior atenção da gestão da comarca é o "reconhecimento". Essa necessidade é reforçada na medida em que o fator obteve a menor avaliação na situação percebida como "real" e a maior diferença entre a situação "ideal" e a "real" entre os fatores analisados, embora não seja o melhor avaliado como importante.

Ademais, outro aspecto a ser considerado é pertinente às variáveis “confiança e apoio interpessoal” e “importância do trabalho”, que merecem atenção dos gestores em função da considerável diferença aferida entre a situação percebida “ideal” e a “real”, além de terem as maiores notas no grau de “importância” quando se observa o clima como um todo.

5 Conclusões

Por meio do diagnóstico de clima organizacional realizado no TJMS, Comarca de Corumbá, foi possível verificar que o clima organizacional obteve resultados positivos na medida em que estes ficaram próximos da melhor avaliação possível da escala (=6). Esses resultados são mais visíveis quando se observa a avaliação dos servidores quanto à situação percebida como “real” no que diz respeito à “conformidade com as normas”, “padrões de desempenho”, “reconhecimento”, “trabalho em equipe”, “clareza organizacional”, “liderança” e “confiança e apoio interpessoal”.

Os resultados apontaram uma melhor gestão da organização percebida por seus colaboradores quanto à “importância do trabalho” e “conformidade com as normas”. Trata-se de fatores melhor percebidos pelos participantes da pesquisa. Por outro lado, foi evidenciado que ações direcionadas para “confiança e apoio interpessoal” e “reconhecimento profissional” podem contribuir para a melhora do clima organizacional devido ao fato de esses fatores terem recebido menor avaliação pelos participantes da pesquisa.

Os resultados mostraram, ainda, que adotar esse tipo de instrumento de diagnóstico de clima em organizações públicas merece a atenção dos gestores, considerando que essa avaliação pode apontar os aspectos que, se bem trabalhados, podem melhorar as condições de trabalho dos servidores e o rendimento da organização.

As contribuições da pesquisa foram de ordem gerencial, metodológica e empírica. Em termos gerenciais, os dados apresentados poderão ser utilizados para fundamentar um plano de ação com vistas à melhoria no clima organizacional do Tribunal de Justiça/Comarca de Corumbá. Além disso, sugere-se, para futuras investigações, que o trabalho possa ser conduzido nas demais comarcas do Tribunal de Justiça de MS, uma vez que a metodologia utilizada foi eficiente para atender ao objetivo de pesquisa proposto.

Metodologicamente, a pesquisa pôde se apropriar do instrumento de diagnóstico de clima organizacional criado por Villardi, Ferraz e Dubeux (2011), testando empiricamente sua utilização e incrementando a forma de análise pelo cálculo da diferença entre as situações percebidas como "ideal" e "real", sendo consistente para a elaboração de diagnóstico.

Empiricamente, a pesquisa fomenta a análise do clima organizacional em organizações do Poder Judiciário, tendo em vista que, nos últimos dez anos de pesquisa científica brasileira na área de administração, apresenta-se apenas um trabalho, entre os observados no portal da Scientific Periodicals Electronic Library (Spell) da Associação Nacional de Pesquisa em Administração (Anpad). Para esse tipo específico de organização, ficou evidenciado o quão importante é considerado o fator "conformidade com as normas" sugerindo uma forte relação com sua natureza, objetivos, missão e valores.

As contribuições apresentadas favorecem sugestões para estudos futuros, como análise da aplicação de um plano de ação gerencial a partir do diagnóstico de clima, como forma de melhorar o clima organizacional, e possibilita também contribuir com a análise da viabilidade do instrumento de coleta de dados utilizado.

Em termos metodológicos, sugere-se uma pesquisa de natureza qualitativa para se identificar outros fatores que possam influenciar no clima organizacional do Judiciário, especialmente devido ao fato de o instrumento utilizado nesta pesquisa datar de 10 anos. Além do mais, teoricamente, sugere-se uma investigação aprofundada sobre o fator "conformidade com as normas" em organizações do Poder Judiciário e sua relação com os valores e cultura organizacional.

Apresenta-se, ainda, como limitação da presente pesquisa, a utilização de uma amostra não probabilística, sob a qual não se permite a generalização dos resultados e, nesse caso, outros estudos podem apresentar ou não resultados similares.

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/MEC – Brasil.

Referências

- ABREU, N. R.; BALDANZA, R. F.; SILVA, E. S.; ALMEIDA, N. H. S. Análise dos fatores intraorganizacionais influenciadores no clima organizacional em um hospital universitário. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 12, n. 1, p. 39-70, 2013. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/2328>. Acesso em: 5 ago. 2021.
- ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à administração e economia**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2007.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas em Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.
- BALCONI MORO, A.; BALSAN, L. A. G.; COSTA, V. M. F.; SCHETINGER, M. R. C. Avaliação do Clima Organizacional dos Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição Pública de Ensino. In: ENAPG – Encontro de Administração Pública e Governo, 2012, Salvador, BA. **Anais [...]** Salvador: ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2012. p. 1-15. Disponível em http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG494.pdf. Acesso em: 12 ago. 2021.
- BIZARRIA, F. P. A.; MOREIRA, A. Z.; MOREIRA, M. Z.; LIMA, A. O. Estudo do Clima Organizacional no Setor Industrial. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 4, p. 80-98, 2016. Disponível em <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v10i4.698>. Acesso em: 5 ago. 2021.
- BOAVENTURA, E. **Metodologia da pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Diário Oficial [da] União, Brasília, DF, 26 set. 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm. Acesso em: 7 out. 2021.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- COELHO, F. S.; MENON, I. O. A Quantas Anda a Gestão de Recursos Humanos no Setor Público Brasileiro? Um Ensaio a partir das (Dis)Funções do Processo de Recrutamento e Seleção – Os Concursos Públicos. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. Espec., p. 151-180, 2018. Disponível em <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i0.3497>. Acesso em: 6 out. 2021.
- COMES, M. B.; CAVALCANTE, F. V.; TODA, F. A. Avaliação do Clima Organizacional de Suporte à Criatividade e Inovação em Programas de Pós-Graduação 'Stricto Sensu'. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. Ed. Comemorativa 30 anos, p. 1-16, 2020. Disponível em <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.8341>. Acesso em: 5 ago. 2021.
- CORRÊA, M. G. M. A Influência do Clima Organizacional na Cultura de Aprendizagem de Gestores Públicos. **Desafio Online**, v. 6, n. 2, p. 181-213, 2018. Disponível em <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/5485>. Acesso em: 5 ago. 2021.

CUNHA, P. R.; COSTA, F. J.; KRESPI, N. T.; GOMES, G.; SILVA, T. P. Pesquisa de clima organizacional: um estudo realizado em uma indústria de alimentos na cidade de Gaspar, SC. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 1, p. 59-78, 2014. Disponível em:

<https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/1977>. Acesso em: 5 ago. 2021.

CURVO, L. D.; HEINZMANN, L. M. Estudo do Clima Organizacional da Secretaria de Gestão de Pessoas de uma Universidade Federal. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 4, n. 2, p. 1-18, 2017. Disponível em <http://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/issue/view/8>. Acesso em: 5 ago. 2021.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 2010.

DINIBUTUN, S. R.; KUZEY, C.; DINC, M. S. The Effect of Organizational Climate on Faculty Burnout at State and Private Universities: A Comparative Analysis. **SAGE Open**, v. 10, n. 4, p. 1-19, outubro-dezembro, 2020. Disponível em <https://doi.org/10.1177%2F2158244020979175>. Acesso em: 10 nov. 2021.

DOS SANTOS, A.; STEFANO, S. R.; REGIANI DE CAMPOS, E. A.; FONSECA, Z. Flexibilização das relações do trabalho: um estudo com estagiários de uma universidade pública. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 15, n. 29, p. 67-88, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.48075/revistacsp.v15i29.11784>. Acesso em: 7 out. 2021.

FORTUNA, C. M.; MISHIMA, S. M.; MATUMOTO, S.; PEREIRA, M. J. B. O trabalho de equipe no programa de saúde da família: reflexões a partir de conceitos do processo grupal e de grupos operativos. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 13, n. 2, p. 262-268, 2005. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0104-11692005000200020>. Acesso em: 19 abr. 2020.

FREIRE, R. P. A. S.; MARTÍNEZ, J. M. T.; HERNÁNDEZ, A. L.; PAIVA, S. B. El clima organizacional en el diseño del Balanced Scorecard: evaluación psicométrica de un instrumento de medida. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 1, p. 107-141, 2011. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/670>. Acesso em: 5 ago. 2021.

GOMES, S. S.; PICCHIAI, D. Impactos no Clima Organizacional da Universidade Federal de Goiás e a Rotatividade de Trabalhadores Terceirizados. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 5, n. 2, p. 85-107, 2018. Disponível em <http://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/view/136>. Acesso em: 5 ago. 2021.

GRANGEIRO, R. R.; AGUIAR, C. V. N.; FERREIRA, F. L.; FEITOSA, J. O. Um Estudo sobre a Percepção do Clima Organizacional entre os Servidores da UFCA. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 20, n. 1, p. 458-474, 2019. Disponível em <https://dx.doi.org/10.21714/2178-8030gep.v20.5761>. Acesso em: 5 ago. 2021.

GUIMARÃES, A. R. S.; GOMES, A. M. Clima Organizacional da Uber: Uma Pesquisa com Motoristas do Aplicativo em Brasília. **Revista de Administração da Unimep**, v. 18,

n. 4, p. 242-265, 2020. Disponível em <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/1507>. Acesso em: 5 ago. 2021.

HANASHIRO, D. M. M. Recompensando pessoas. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Org.). **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 175-213.

JOAY, A. K.; STEFANO, S. R.; ZAMPIER, M. A.; BERNARDIM, M. L. Auditoria Interna em Recursos Humanos: Processo de Contratação de Estagiários em uma Universidade Pública. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 20, n. 2, p. 331-354, jul./dez., 2015. Disponível em <https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/article/view/3648>. Acesso em: 6 out. 2021.

KAKHKI, M. K.; HADADIAN, A.; JOYAME, E. N.; ASL, N. M. Understanding librarians' knowledge sharing behavior: The role of organizational climate, motivational drives and leadership empowerment. **Library & Information Science Research**, v. 42, n. 1, 2020. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2019.100998>. Acesso em: 11 nov. 2021.

KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; MCINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1986.

KUBO, E. K. M.; CASTRO, D. G.; NUNES, V. D.; THIAGO, F. Frankenstein e o clima organizacional: Estudo bibliográfico sobre um construto indefinido. **Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales**, v. 11, n. 1, p. 35-54, 2015. Disponível em <https://doi.org/10.18004/riics.2015.julio.35-54>. Acesso em: 19 abr. 2020.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos**: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAN, Y. L.; HUANG, W. T.; KAO, C. L.; WANG, H. J. The relationship between organizational climate, job stress, workplace burnout, and retention of pharmacists. **Journal of Occupational Health**, v. 62, p. 1-9, 2020. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1002/1348-9585.12079>. Acesso em: 6 ago. 2021.

LEITE, J. R.; LIMA, T. C.; REIS, I.; ABRANTES, L. Clima Organizacional: uma Análise no Tribunal Regional Eleitoral de Goiás. In: CENEG - Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 11, Rio de Janeiro, RJ. **Anais [...]** Rio de Janeiro: CENEG, 2015. p. 1-21. Disponível em https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_535_1.pdf. Acesso em: 12 ago. 2021.

LEVY, E.; COELHO, F. S.; MENON, I. O. Avanços, dilemas e desafios na construção de uma burocracia competente: gestão de pessoas no Congresso Consad (2008 – 2016). In: Congresso Consad de Gestão Pública, 10, 2017, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: CONSAD, 2017, p. 4-19. Disponível em: https://drive.google.com/open?id=1JmcDaG12SQ39QfvDXp_igHvN9V18lt-2. Acesso em: 6 out. 2021.

LI, Y.; HUANG, H.; CHEN, Y. Y., Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers. **Children and Youth Services Review**, v. 119, p. 1-10,

2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105640>. Acesso em: 11 nov. 2021.

LIMA, L. C.; AMORIM, W. A. C.; FISCHER, A. L. Da Racionalidade Instrumental para a Substantiva: Explorando Possibilidades da Gestão De Clima Organizacional. **Teoria e Prática em Administração**, v. 5, n. 1, p. 159-182, 2015. Disponível em <https://doi.org/10.21714/2238-104X2015v5i1-19838>. Acesso em: 5 ago. 2021.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MATTOS, C. A. C. Clima Organizacional sob a Perspectiva dos Gestores de Instituições Federais de Ensino: Uma investigação Multivariada em Belém, Pará, Brasil. **Revista Organizações em Contexto**, v. 15, n. 30, p. 53-81, 2019. Disponível em <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v15n30p53-81>. Acesso em: 5 ago. 2021.

MELO, W. M. C.; COELHO, F. S. A política de treinamento profissional no corpo legislativo federal brasileiro: a trajetória da educação corporativa na narrativa de modernização do parlamento. **E-legis**, n. 31, p. 130-149, jan./abr., 2020. Disponível em <https://doi.org/10.51206/e-legis.v13i31.562>. Acesso em: 6 out. 2021.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**. Belo Horizonte, v. 16, n. 1, abr., 2010. Disponível em <https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158>. Acesso em: 5 ago. 2021.

MUTONYI, B. R.; SLÄTTEN, T.; LIEN, G. Clima organizacional e desempenho criativo no setor público. **European Business Review**, v. 32, n. 4, p. 615-631, 2020. Disponível em <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2019-0021>. Acesso em: 8 nov. 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização e Métodos**: uma abordagem gerencia. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, R. A.; SANTOS, M. J. D.; TADEUCCI, M. S. R. Correlação entre clima organizacional e inovação: importância do gerenciamento de variáveis que influenciam o ambiente inovativo de uma universidade pública federal. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, p. 87-97, 2011. Disponível em https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/download/1374/1050/4809. Acesso em: 5 ago. 2021.

PAULA, P.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; ZAMPIER, M. A. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, p. 59-73, 2011. Disponível em <https://doi.org/10.13037/gr.vol27n81.1279>. Acesso em: 5 ago. 2021.

PIMENTA, R. C. Q.; EL AOUAR, W. A.; OLIVEIRA, J. A. Clima organizacional em instituto de pesquisa tecnológica. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 4, n. 2, p. 23-38, 2012. Disponível em <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/218>. Acesso em: 5 ago. 2021.

QURATULAIN, S.; KHAN, A. K.; SABHARWAL, M.; JAVED, B. Effect of Self-Efficacy and Instrumentality Beliefs on Training Implementation Behaviors: Testing the Moderating Effect of Organizational Climate. **Review of Public Personnel Administration**, v. 41, n. 2, p. 250-273, 2021. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1177/0734371X19876676>. Acesso em: 6 ago. 2021.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, A. C.; CERETTA, G. F.; LIMA, J. Clima organizacional em hospital: um estudo no Sudoeste do Paraná. **Reuna**, v. 19, n. 2, p. 71-90, 2014. Disponível em <https://revistas.una.br/reuna/article/view/581>. Acesso em: 5 ago. 2021.

RODRIGUES, A. L.; BARRICHELO, A.; IRIGARAY, H. A. R.; SOARES, D. R.; MORIN, E. O Trabalho e seus Sentidos: Um Estudo com Peritos Criminais da Polícia Federal. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 1058-1084, 2017. Disponível em <https://doi.org/10.1590/0034-7612159318>. Acesso em: 6 out. 2021.

RODRIGUES, J. L. K.; COSTA, S. O.; LIMA, T. J. B.; COELHO, F. A.; SILVA, J. L. G.; SANTOS, N. M. B. F. A importância da pesquisa do Clima Organizacional para o funcionamento de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista ENIAC Pesquisa**, v. 5, n. 1, p. 29-46, 2016. Disponível em <https://doi.org/10.22567/rep.v5i1.259>. Acesso em: 5 ago. 2021.

SANCHES, J. P. D. S.; CASTRO, A. L. Relação entre a Percepção do Clima Organizacional e o Comportamento Organizacional Positivo: Estudo no Setor de Obras da Prefeitura de Tamboara-PR. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 5, n. 3, p. 19-38, 2015. Disponível em <https://doi.org/10.18696/reunir.v5i3.302>. Acesso em: 5 ago. 2021.

SÁNCHEZ LERA, R. M.; VÁZQUEZI, I. A. P. Clima organizacional y su abordaje en la salud pública cubana. **Humanidades Médicas**, v. 20, n. 3, p. 689-711, dez. 2020. Disponível em: <http://www.humanidadesmedicas.sld.cu/index.php/hm/article/view/1713/1277>. Acesso em: 9 nov. 2021.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de administração contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S1415-6552002000100011>. Acesso em: 6 ago. 2021.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. Clima e cultura organizacional. **Annual Review of Psychology**, v. 64, n. 1, p. 361-388, 2013. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>. Acesso em: 6 ago. 2021.

SCRIDELI, C. M. C.; UETA, J. M. Clima organizacional em uma unidade de alimentação e nutrição. **Práticas de Administração Pública**, v. 4, n. 3, p. 107-126, 2020. Disponível em <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/49208>. Acesso em: 5 ago. 2021.

SIERRA, J. C. V.; MARCHIANO, M.; BANZATO, C. R.; RABECHINI JÚNIOR, R. Fatores de clima organizacional relevantes para a criatividade: estudo de caso em empresas

brasileiras. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 1, p. 217-244, 2017. Disponível em <http://dx.doi.org/10.5020/2318-0722.23.1.217-244>. Acesso em: 5 ago. 2021.

SILVA, A. A.; OLIVEIRA, M. C. O.; ROSINI, A. M.; SILVA, G. S. D. S. A. Pesquisa de Clima Organizacional: ferramenta de modelo de Gestão na promoção de melhorias contínuas no Ambiente Institucional Financeiro. **Revista ENIAC Pesquisa**, v. 5, n. 1, p. 19-28, 2016. Disponível em <https://doi.org/10.22567/rep.v5i1.279>. Acesso em: 5 ago. 2021.

SILVA, N. T. **Clima organizacional**: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de Ensino Superior. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/85479/223610.pdf?sequence=1>. Acesso em: 5 out. 2021.

SILVA, P. V. da; VERRI, R. A. Clima organizacional: um estudo de caso no Banco do Brasil Agência Jandaia do Sul. In: Cead & Ciestec, 7, Jandaia do Sul, PR. **Anais [...]**, Jandaia do Sul: FAFIJAN, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no Trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 265-274.

SOUZA, L. P. P.; MORAES, C. R. B. Influência do Clima Organizacional para o Compartilhamento de Conhecimento Tácito no Desenvolvimento de Software. **GESTÃO.Org** - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 19, n. 1, p. 35-51, 2021. Disponível em <http://dx.doi.org/10.51359/1679-1827.2021.239599>. Acesso em: 5 ago. 2021.

STEFANO, S. R.; KOSZALKA, J. A.; ZAMPIER, M. A. Clima organizacional: elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma Instituição de Ensino Superior Paranaense. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 88, p. 96-106, 2014. Disponível em <https://doi.org/10.13037/gr.vol30n88.2276>. Acesso em: 5 ago. 2021.

TJMS. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL. **Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso do Sul**: 30 anos. Campo Grande: TJMS, 2009. Disponível em https://www5.tjms.jus.br/projeto_30anos/. Acesso em: 12 ago. 2021.

VALERIANO, M. F.; TALAMINI, E.; OLIVEIRA, L. Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 1, p. 20-35, 2011. Disponível em <https://doi.org/10.6034/136>. Acesso em: 5 ago. 2021.

VIĐAK, M.; BARAC, L.; TOKALIĆ, R.; BULJAN, I.; MARUŠIĆ, A. Interventions for Organizational Climate and Culture in Academia: A Scoping Review. **Science and Engineering Ethics**, v. 27, n. 24, 2021. Disponível em <https://doi.org/10.1007/s11948-021-00298-6>. Acesso em: 6 ago. 2021.

VILLARDI, B. Q.; FERRAZ, V. N.; DUBEUX, V. J. C. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores

do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 303-329, 2011. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000200002>. Acesso em: 12 ago. 2021.