

## Clima Organizacional no Setor Público: Um estudo de Caso no Juizado Especial Cível de Brumado/BA

*Organizational Climate In The Public Sector: A Case Study in the Small Claims Court of Brumado / BA*

Joedna Lima Oses Nunes<sup>1</sup>

### RESUMO

Com a globalização favorecendo a sociedade através de informações instantâneas, a Administração Pública busca acompanhar os avanços ocorridos no setor privado, para buscar a excelência dos serviços públicos prestados a cidadãos cada vez mais conscientes e exigentes. Assim, a presente pesquisa busca elucidar através da bibliografia estudada e das observações realizadas no Juizado Especial Cível de Brumado, a importância da correta utilização dos mecanismos de gestão de pessoas no setor público, com ênfase no clima organizacional, para alcançar os objetivos. Observar a rotina de trabalho de uma organização pública, os problemas e limitações que reduz a efetividade do trabalho dos servidores, oferece subsídios para aprimorar as potencialidades na busca do equilíbrio do clima da organização. Focando essa análise é possível identificar as influências do clima na produtividade e motivação do grupo. Através de pesquisa descritiva e exploratória, a utilização de levantamento de informações junto ao grupo de servidores, busca evidenciar no estudo do caso as informações citadas na bibliografia estudada. A pesquisa enfatiza as contribuições da Psicologia aplicada a circunstâncias organizacionais, levantando temas como cultura e clima organizacional, competência emocional, resolução de conflitos e motivação, para apontar novas perspectivas que ampliam a capacidade de prestação de serviços públicos de qualidade.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas no setor público; Comportamento organizacional; Psicologia organizacional; Serviços públicos de qualidade.

### ABSTRACT

With globalization favoring the company via instant information, the Public Administration search monitor the progress made in the private sector, to pursue excellence of public services to citizens becoming more aware and demanding. Thus, this research seeks to elucidate through the studied literature and observations made in the Special Civil Court of Brumado, the importance of proper use of personnel management mechanisms in the public sector, with an emphasis on organizational climate, to achieve the goals. Observe the routine work of a public organization, the problems and limitations that reduces the effectiveness of the work of servers, offers subsidies to improve the potential in the search of the organization's climate balance. Focusing this analysis you can identify the climate influences on productivity and group motivation. Through descriptive and exploratory research, using survey information from the server group, seeking evidence in the case study information cited in the study bibliography. The research emphasizes the contributions of psychology applied to organizational circumstances, raising issues such as organizational culture and climate, emotional competence, conflict resolution and motivation to point to new perspectives that enhance the ability to provide quality public services.

**Keywords:** People management in the public sector. Organizational behavior. Organizational psychology. Quality public services.

---

<sup>1</sup> Bacharela em Administração Pública pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Pesquisa sobre o Clima Organizacional na Administração Pública. E-mail: [joednaloses@gmail.com](mailto:joednaloses@gmail.com).

## 1. APRESENTAÇÃO: O CAMPO DA PESQUISA

Com o advento da globalização, as informações são adquiridas instantaneamente, o que faz com que as pessoas tenham mais conhecimento sobre todos os assuntos que norteiam não só o seu meio, mas o mundo como um todo. Isso traz para Administração Pública o desafio de se adaptar a um novo perfil de usuário/cidadão, com mais conhecimento dos seus direitos e, portanto, mais exigente com relação à satisfação das demandas.

Nesse sentido, é evidenciada neste trabalho a importância do estudo para aprimorar a principal ferramenta na busca da realização dessa tarefa a contento, os recursos humanos, ou seja, os servidores públicos. A vertente 'gestão de pessoas – clima organizacional no setor público', demonstra os desafios do clima da organização e aponta estratégias e técnicas para administrar os servidores a fim de conseguir excelência nos serviços prestados à sociedade.

Assim, o objeto de estudo pauta-se em observar na rotina de trabalho de uma organização pública, os problemas enfrentados pelos servidores e as limitações pertinentes ao serviço público, identificando ainda, as potencialidades a serem exploradas para alcançar os resultados almejados embasados pela bibliografia selecionada e um estudo de caso do Clima Organizacional da serventia do Juizado Especial Cível de Brumado-BA, esclarecendo como o mesmo reflete a qualidade dos serviços prestados e, quais os fatores que afetam o clima organizacional nesta unidade judiciária.

A pesquisa realizada classifica-se como descritiva, possui caráter exploratório, utiliza-se de levantamento de informações junto ao grupo de servidores acerca do problema estudado, bem como de estudo do caso. Para o desenvolvimento e análise do estudo, utilizou-se da Psicologia aplicada a circunstâncias organizacionais que, conforme Bergamini (2011) pretende desenvolver pesquisas a respeito da motivação no trabalho, das características de líderes eficazes, da moral e do clima organizacional, utilizando-se de entrevistas e questionários elaborados para investigar as necessidades do trabalhador.

Para Moscovici (2011), a importância do clima em seu ambiente identifica os fatores que concorrem para a qualidade do comportamento ou desempenho do grupo. Outro aspecto importante estudado são as diferenças existentes entre as pessoas. As formas diferentes de perceber, pensar, sentir e agir, algumas vezes trazem benefícios ou prejuízos à organização a depender da forma como se administra o conflito. Importante também, entender a cultura do setor público para construir e desenvolver competências que ajudem a capacitar os servidores, buscando alinhar essas iniciativas que refletem bons resultados no setor privado, permitindo ainda, vislumbrar um caminho para se tentar reduzir os efeitos das disfunções burocráticas, paternalismo, falta de compromisso, apego ao tradicionalismo e atitude defensiva frente às mudanças, tão comuns no setor público.

## 2. GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

A Administração Pública tem o objetivo de gerir recursos públicos de acordo com os princípios constitucionais em benefício da coletividade. Essa definição sintetiza o entendimento de Meirelles (2000, p. 78) quando afirma que: “Administração Pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum.” Com essa incumbência, uma das principais ferramentas na busca da realização dessa tarefa a contento são os recursos humanos, ou seja, os servidores públicos.

Conforme Cardoso (2012), o advento da globalização representa um novo desafio para a Administração Pública no atendimento de usuários com perfis mais informados e exigentes. Destaca, ainda, que os desafios da gestão de pessoas no setor público ainda são muitos, uma vez que não se conseguiu, nesse seguimento, acompanhar os avanços ocorridos no setor privado. Em contrapartida às dinâmicas mais

agressivas na conquista de clientes ocorridas no setor privado, a limitação de recursos e a observância do princípio da legalidade, são alguns motivos que favorecem o descompasso entre os dois setores.

Segundo Milioni (2002, apud DUTRA, 2009), a gestão de pessoas consiste no “conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização”, o que possibilita a exata alocação de servidores.

Em que tange à gestão de pessoas no setor público,

O esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem. (BERGUE, 2007, p.18)

O setor público vem redirecionando a mudança de estruturas e sistemas organizacionais burocráticos para padrões de ações voltados para pessoas e capacitação, em especial valorizando o conhecimento e a competência individual e organizacional. (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2011)

Assim, Gestão de Pessoas no setor público é um objeto de estudo não só contemporâneo, mas também tem se demonstrado de extrema importância para atingir os objetivos na administração pública, frente à proposta do novo modelo de administração pública gerencial. A implantação de novas técnicas como capacitação, reciclagem, treinamento contínuo, identificação de competências e avaliação, traz para a gestão de pessoas, no setor público, a exata alocação de servidores. Um exemplo válido é a gestão por competências que, segundo Chiavenato (2003), auxilia na definição de perfis profissionais proporcionando maior produtividade, evidenciando os pontos favoráveis e identificando e corrigindo os pontos negativos para a organização.

Identifica-se ainda, a reflexão sobre um desafio a ser enfrentado pelo gestor de pessoas no setor público, uma vez que a cultura enraizada é a da realização das atividades sem a preocupação em conseguir resultados melhores, pautando-se apenas na realização mecanicista das atividades:

Muitas organizações públicas ainda não vinculam a realização do trabalho com o adequado desempenho, e este, por sua vez, está desvinculado dos mecanismos de remuneração. O fato de haver pouca ou nenhuma ênfase no desempenho, no resultado e nos critérios de mérito é refletido pela falta de mecanismos para o desenvolvimento profissional contínuo e permanente e pelo pouco estímulo à rotação de funções. (ENAP, 2010, p. 17)

O desafio de mudar essa realidade passa a ser uma das prioridades do gestor público, a fim de implantar novos mecanismos de gestão de pessoas:

A gestão de recursos humanos deixou de se pautar por mecanismos que privilegiavam a progressão e as melhorias salariais associadas ao tempo de serviço, logo praticamente automáticos, e passou a se vincular a instrumentos que incentivem o desempenho. (MARCONI, 2009, p. 35)

Dessa forma, este trabalho, pauta-se num estudo do clima organizacional, a fim de demonstrar o quão importante revela-se esse conhecimento aprofundado para promover o desenvolvimento das atividades e identificar os motivos de sucessos e insucessos dos serviços prestados, bem como nas contribuições da Psicologia para trabalhar com a diversidade de pessoas, cada uma com suas aspirações, talentos e movidas também pelas emoções. Conforme Bergamini (2011, p. 192), “Na era da valorização do capital intelectual, as competências humanas assumem sua posição no pódio das atenções.”

## 1.1 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

A definição de clima organizacional é citada na literatura por muitos autores sempre correlacionando fatores relacionados a cada indivíduo pertencente ao corpo de funcionários de uma organização, como crença, valores e a diversidade social, encontrada em cada ambiente organizacional: Aparentemente, a maioria das definições de clima organizacional ou apresenta o clima como sendo uma “rede”, ou então como sendo a forma pela qual as pessoas, através dessa rede, interagem com a organização (pensando, sentindo, crendo, agindo). (OLIVEIRA, 1995, p. 30)

Oliveira e Medeiros (2011) esclarecem ainda, que o clima organizacional representa a ligação entre o nível individual dos seus integrantes e o nível organizacional, refletindo as influências que essa relação exerce na organização:

Enfatizamos que o Clima Organizacional manifestado por meio da percepção do ambiente interno existente entre os membros da organização influencia o nível de motivação entre esses membros. Por esse motivo, podemos afirmar que há uma relação linear nos efeitos do Clima Organizacional, pois havendo um clima favorável, os membros internos, a organização e até os cidadãos que recebem os serviços prestados são beneficiados. Igualmente, quando o clima é desfavorável, todos perdem, devido a essa característica. (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2011, p. 127)

O estudo do indivíduo como membro de um grupo leva a reflexões sobre o seu papel como integrante, as consequências de sua personalidade, atuação e influência sobre os demais membros do grupo, possibilitando a potencialização das forças e redução dos descompassos.

Moscovici (2011) destaca a importância do clima em seu ambiente para identificar os fatores que concorrem para a qualidade do comportamento ou desempenho do grupo. O estudo do grupo ajuda a identificar a harmonia e funcionamento grupal, através de movimentos de progresso ou retrocesso “São elas: objetivos, motivação, comunicação, processo decisório, relacionamento, liderança e inovação.” (MOSCOVICI, 2011, p. 149)

Outro ponto importante a ser analisado faz referência à diferenciação entre os termos Clima e Cultura Organizacionais. Para Oliveira e Medeiros (2011), ambos caminham juntos e podem, muitas vezes, serem entendidos com o mesmo significado. Porém, os autores esclarecem que, segundo Coda (1993) o clima organizacional refere-se ao grau de satisfação dos membros de uma organização com relação a aspectos internos como as políticas de Gestão de Pessoas adotadas, o relacionamento e comunicação com os outros membros, a identificação individual com a missão da organização, enfim, fatores que demonstram compatibilidade (ou não) entre as expectativas individuais e organizacionais.

Por sua vez, Chiavenato (2010, p. 159), define cultura organizacional como “o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização”. Continua definindo que a cultura espelha a mentalidade da organização e de seus novos membros.

Segundo o autor, a cultura predominante na organização possui maior influência ética no comportamento dos seus membros. A ética é por ele definida como “o código de moral de uma pessoa ou organização que estabelece os padrões de conduta considerados corretos ou adequados pela sociedade.” (CHIAVENATO, 2010, p. 179)

Em se tratando de organizações públicas, a observação do comportamento ético é ainda maior, uma vez que a sociedade é, ao mesmo tempo, provedora e cliente. Além da legalidade a que obedece toda a estrutura da administração pública, o comportamento ético, alicerçado pela transparência e responsabilidade permite disseminar em toda a organização uma cultura voltada para a prestação de serviços públicos de qualidade.

## 1.2 PSICOLOGIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Observando os estudos desenvolvidos na área de gestão de pessoas, nota-se a importância das pesquisas sobre o comportamento humano no seu local de trabalho. Tal fato, nos leva a abordar, no presente estudo do caso, algumas contribuições válidas como a identificação de alguns desvios de conduta que podem levar ao comprometimento dos objetivos a serem alcançados pelas organizações. Diante dessa reflexão, necessária a abordagem da Psicologia organizacional para refletir bons resultados na administração das pessoas:

Diferentemente da tecnologia, das finanças e da comercialização, a administração das empresas tem deixado claro que o elemento humano se caracteriza como fator de inquestionável importância com relação ao comprometimento de se chegar aos objetivos organizacionais pretendidos. (BERGAMINI, 2011, p. 12)

Aduz ainda o autor a pretensão de estudar sistematicamente o comportamento humano, buscando inferir características próprias de cada pessoa, para então poder interpretar o significado desse comportamento. Para isso, observam-se vários indivíduos, cada um com sua particularidade, num mesmo contexto:

O método da observação vai ao campo onde se processam os fenômenos em lugar de trazer o experimento para o laboratório. Exemplo disso é o estudo feito pelos etologistas que observam os animais no seu habitat natural para melhor compreender os seus atos instintivos. A observação assim conduzida retira do ser que está sendo observado aquela impressão de ser uma “cobaia de laboratório”, o que determina uma conduta muito mais natural de sua parte. (BERGAMINI, 2011, p. 25)

Dessa forma, a Psicologia aplicada a circunstâncias organizacionais, conforme Bergamini (2011), auxilia no desenvolvimento de pesquisas a respeito da motivação no trabalho, das características de líderes eficazes, da moral e do clima organizacional por meio de observações, através da aplicação de entrevistas e questionários.

Identificar as habilidades e aptidões, físicas e mentais, dos administrados revela-se essencial ao gestor para proporcionar maior rendimento ao trabalho, porém, analisar a personalidade individual proporciona uma compreensão maior do comportamento organizacional. Personalidade é “o perfil geral ou combinação de características que capta a natureza única de uma pessoa, como ela age e reage em relação às outras.” (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999, p. 61)

A compreensão da personalidade de cada indivíduo ajuda a aclarar as tendências de comportamentos dentro da organização. A personalidade é formada pelo conjunto de duas forças, a hereditariedade – determinante de fatores de concepção como características físicas e sexo, e o ambiente – fatores sociais, culturais e situacionais (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999). De acordo com os autores, os estudos de Chris Argyris e Daniel Levinson, especialistas em Administração e preocupados com os conflitos entre indivíduos nas organizações, os fatores de personalidade se desenvolvem com o decorrer do tempo de forma previsível, exigindo respostas gerenciais diferentes.

### 1.2.1 Competência emocional

Diante da complexidade do ser humano, que é um ser mutável e influenciado pelo meio, pode-se afirmar que o gestor de pessoas deve ser flexível e habilidoso para entender todas as perspectivas que influenciam no comportamento humano.

Moscovici (2011) afirma que, “Desenvolver nossa capacidade de lidar com emoções, sentimentos, atitudes, valores e intuição é tão essencial quanto desenvolver as aptidões cognitivas, a fim de alcançar um desempenho profissional competente e produtivo.” (MOSCOVICI, 2011, p. 256)

A competência emocional completa o desenvolvimento da competência técnica para se obter qualidade de serviços no âmbito das organizações.

Moscovici (2011) cita que relatos de pesquisas, observações pessoais, casos clínicos e pedagógicos realizados por Daniel Goleman para a publicação do seu livro em 1995, intitulado “alfabetização emocional”, mostram as principais aptidões emocionais, quais seja: “Autoconsciência; Empatia; Comunicação; Lidar com a tensão; Solução de conflitos; Intuição; Lidar com sentimentos; Assertividade; Auto-revelação; Responsabilidade; Auto-aceitação; Participação em grupo.” (MOSCOVICI, 2011, p. 259).

O estudo das emoções nas organizações revela-se, dessa forma, uma perspectiva nova e importante a ser pesquisada com o intuito de analisar o grau de competência emocional dos integrantes da organização, analisando as aptidões emocionais pessoais e interpessoais.

### 1.2.2 Resolução de conflitos

As diferenças existentes entre as pessoas, as formas diferentes de perceber, pensar, sentir e agir algumas vezes trazem benefícios ou prejuízos à organização. Dessa forma, reconhecer, compreender e diagnosticar os conflitos organizacionais representa uma contribuição extremamente válida na administração pública, devendo o líder atuar de forma aberta ao conflito identificando de que forma deve conduzir a situação:

A habilidade de administrar e resolver conflitos constitui um dos componentes cruciais da competência interpessoal e sugere a necessidade de maior atenção e investimento nessa área de treinamento para desempenho eficaz e, conseqüentemente, maior produtividade individual e grupal. (MOSCOVICI, 2011, p. 226)

As diferenças são comuns em grupos e saber administrá-las de forma a promover debates que possam gerar diversidade de opiniões para se tomar decisões, traduz riqueza de opiniões que favorece a organização. O gestor deve preocupar-se em estimular as expressões de diversidade de forma saudável e conduzir os conflitos que favorecem ao clima tenso, com propensão de rivalidade, com postura apaziguadora.

### 1.2.3 Motivação

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) enfatizam que num grupo de trabalho, “Os grupos podem ter um impacto substancial sobre as atitudes e os comportamentos dos seus membros.” E “Sob condições certas os grupos podem melhorar o desempenho na tarefa e a satisfação no emprego dos seus membros.” (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999, p. 133). Nesse sentido fica claro que há a necessidade de satisfazer as necessidades dos integrantes da organização.

Seguindo a teoria da “Hierarquia das Necessidades” de Maslow descrita por Moscovici (2011), as necessidades classificam-se em fisiológicas, de segurança, de amor e de estima, regularmente. Conforme a autora, após a satisfação dessas necessidades, “surge uma necessidade mais elevada: a tendência a atualizar suas potencialidades, com um sentido de plenitude do ser. Um indivíduo tem de ser o que pode ser. Este é o significado da necessidade superior de auto-atualização.” (MOSCOVICI, 2011, p. 126)

Ainda segundo a autora, a satisfação ou insatisfação das necessidades, são elementos de fundamental importância na teoria da motivação, que podem acarretar conseqüências desejáveis ou indesejáveis.



Alguém com as necessidades totalmente satisfeitas, não é necessariamente alguém motivado. A insatisfação pode fazer com que o indivíduo se motive: “Um homem totalmente satisfeito em suas necessidades tenderia, teoricamente, à inércia. Portanto, uma certa dose de insatisfação de necessidades é que caracteriza a saúde física e mental, pois mobiliza energias a serem utilizadas dinamicamente para o crescimento pessoal.” (MOSCOVICI, 2011, p. 127)

Outro modelo que despertou a curiosidade dos cientistas, segundo a autora, foi a Motivação Deontica (MD) adotada pelos japoneses no pós-guerra, que os transformaram em uma das grandes potências mundiais. A motivação gerada pelo superego (dever) firmava um conceito de obrigação como força motivacional no contexto das organizações, caracterizadas pela orientação social, a subjugação de impulsos espontâneos, o desejo de imortalidade e um elevado nível potencial de motivação contínua. (MOSCOVICI, 2011)

É perceptível pela bibliografia declinada, que os fatores motivacionais relacionam-se intimamente com a cultura e aspirações humanas no contexto organizacional, valendo destacar que o papel do líder nas organizações, principalmente nas públicas, através do seu carisma e exemplo, promove o nível de satisfação pessoal dos servidores em realizar as atividades buscando alcançar a satisfação das necessidades sociais. Assim,

Ao favorecer a realização pessoal, demonstrando reconhecimento pelo valor profissional, oferecendo oportunidades de promoção, dando responsabilidade a cada um, tornando agradável o próprio trabalho e possibilitando o crescimento do indivíduo, as organizações podem atingir maiores níveis motivacionais dos seus empregados. (BERGAMINI, 2011, p. 155)

### 3. A INSTITUIÇÃO PESQUISADA - JUIZADO ESPECIAL CÍVEL DE BRUMADO-BA

Os Juizados Especiais Cíveis são órgãos do Poder Judiciário, criados pela Lei nº 9.099/95, com base na previsão do artigo 98, inciso I, da Constituição Federal, que tem por competência a conciliação, processo e julgamento de causas cíveis de menor complexidade, enumeradas no seu art. 3º. Regidos pelos princípios da oralidade, informalidade, celeridade e da simplicidade, instituídos com a pretensão de alcançar um procedimento rápido, simples, com redução das formalidades encontradas na Justiça Comum, e independente do recolhimento das custas em primeiro grau de jurisdição, conforme Seção XVI que dispõe ‘Das Despesas’, da Lei 9.099/95. (BRASIL, 1995)

O Juizado Especial Cível da Comarca de Brumado foi implantado em 24 de janeiro de 2000, e sua atuação se dá na comarca de Brumado – de entrância intermediária - que abrange além deste município, os municípios de Aracatu e Malhada de Pedras, bem como os distritos de Cristalândia, Itaquirai e Ubiraçaba, conforme o Anexo II da Lei nº 10.845/2007, que dispõe da Organização e Divisão Judiciária do Estado da Bahia. (BRASIL, 2007)

Atualmente conta com 19 servidores, distribuído nos setores: Supervisão – 01 supervisor (analista), Atendimento de Recepção – 05 atendentes (técnicos), Atendimento Judiciário – 01 atendente (analista), Secretaria – 04 digitadores (técnicos) e 01 diretor de secretaria (analista), e, ainda, 02 oficiais de justiça. Todos concursados e ativos sob o regime estatutário do Tribunal de Justiça da Bahia. Com vínculo de Contrato Administrativo, atuam 02 conciliadores admitidos por concurso, e 01 Juíza Leiga. Ademais, o Juizado conta com 2 servidores dos municípios pertencentes à comarca e cedidos através de convênio celebrado entre os municípios e o Tribunal de Justiça da Bahia.

O órgão é vinculado ao Poder Judiciário e apresenta gestão Estadual, com funcionamento de segunda a sexta-feira, no horário das 7:00h às 13:00h (TJBA, 2012). A despeito de atual unificação do Juizado Especial Cível e Criminal de Brumado, conforme RESOLUÇÃO Nº 19, de 07 de agosto de 2013,

disponibilizado no DJE – Diário da Justiça Eletrônico, de 27 de agosto de 2013 (TJBA, 2013), que até então funcionavam em turnos opostos, por se tratar de mudança recente, aqui serão utilizadas informações pertinentes à serventia do turno matutino, do quadro do Juizado Especial Cível.

O Juizado não possui juiz titular e, os juízes designados para atuarem auxiliando, são os dois juízes titulares das Varas Cível e Criminal, que respondem também pela Justiça Eleitoral e da Infância e Juventude da comarca e um juiz substituto da comarca de Rio de Contas, que, além de proferirem sentenças, decisões e despachos nos processos, possuem atribuições administrativas, inclusive com relação ao quadro de servidores do Juizado.

#### 4. METODOLOGIA

O artigo utiliza-se de pesquisa realizada junto à serventia do Juizado Cível com o intuito de ilustrar respostas para o problema proposto, ou seja, analisar de forma sistemática e utilizando-se de procedimentos científicos, o clima organizacional e como ele reflete no atendimento às necessidades da clientela (cidadão) atendida. (GIL, 2011). Porém, a pesquisa não pretende apontar uma verdade absoluta, uma vez que define os resultados a partir de reflexões feitas pelo pesquisador e em determinado momento, o que não determina que não sofra mudanças ou não sejam vistos de forma diferente por outros indivíduos.

A pesquisa aqui realizada caracteriza-se como exploratória, uma vez que esclarece, podendo ainda mudar ideias e conceitos já existentes, dando margem à geração de hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 2011). Identifica-se, ainda, como pesquisa descritiva, visto que pretende descrever as características de um grupo, se aplicando com propriedade ao caso, conforme aduz Gil (2011, p. 28), “Outras pesquisas deste tipo são as que se propõem a estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade”, e ainda mais “São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população”. Deste modo, a combinação dos níveis de pesquisa, exploratória e descritiva, é apontada pelo autor como habitualmente utilizadas em pesquisas sociais com foco na atuação prática.

A pesquisa delinea-se, por fim, como estudo de caso pelas características aplicáveis de exploração de situações da vida real, onde os limites ainda não estão bem definidos, bem como pela frequência utilizada em pesquisas sociais, sendo aplicáveis tanto em pesquisas exploratórias, como descritivas. (GIL, 2011)

A coleta de Dados se deu através de observação participante, ou observação ativa que,

Consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Neste caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo. Daí por que se pode definir observação participante como a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo. (GIL, 2011, p. 103)

O autor classifica a observação participante em duas formas: natural - observador pertencente ao grupo investigado; e artificial - observador se integra ao grupo com o objetivo de realizar a investigação (GIL, 2011). Neste caso a observação é participante natural, pois é realizada por integrante do grupo pesquisado.

Por fim, ressalta-se outro instrumento utilizado para a coleta de dados, qual seja o questionário, “constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.” (MARCONI e LAKATOS, 2009, p. 203). Conforme o autor, este instrumento escolhido permite obter maior número de dados aplicado a todo o grupo, de forma rápida, considerando a liberdade das respostas ante o seu anonimato.



## 4. RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 RESULTADO DO QUESTIONÁRIO

O questionário elaborado foi aplicado aos servidores do Juizado Cível de Brumado, solícitos em contribuir com a pesquisa respondendo a todas as perguntas aplicadas. Os assuntos abordados relacionam-se ao entrosamento entre os integrantes do grupo, à cultura da organização, competência emocional, resolução de conflitos, motivação e satisfação social da clientela atendida.

Dois terços dos servidores do Juizado Cível estão na organização há mais de cinco anos demonstrando que se conhecem bem e compartilham da cultura da organização. O grau de instrução dos servidores é bom, tendo a maioria nível superior e alguns pós-graduação.

Em se tratando de motivação, setenta e cinco por cento dos servidores apontaram que o que os levou a buscar o serviço público, através da realização do concurso, foi a estabilidade oferecida. Inquiridos sobre o salário, pouco mais da metade dizem ter um bom salário e os demais considera que deveria ser melhor.

Nove servidores demonstraram estar satisfeitos com o trabalho e oito mencionaram que às vezes estão satisfeitos. Apenas um está satisfeito. Quinze responderam ainda, que não identificam iniciativas que os incentive a crescer profissionalmente.

Dentre os motivos que enfatizam relevantes para permanecerem na organização, os três mais marcados foram a estabilidade, afinidade com o grupo e identificação com o trabalho social realizado, respectivamente.

Com relação ao entrosamento do grupo e questões emocionais, treze servidores disseram ter habilidade em administrar tensões na sua vida pessoal e cinco disseram que às vezes isso ocorre. Nesse aspecto, treze enfatizaram que tais tensões não refletem no seu comportamento no ambiente de trabalho e cinco mencionaram que às vezes esses reflexos são percebidos. Treze servidores avaliam a comunicação no ambiente boa e cinco, ótima.

Ainda com relação ao campo emocional, mais da metade diz ter habilidade em expressar seus sentimentos com os colegas, seis dizem que isso ocorre às vezes e dois disseram não ter facilidade em expressar seus sentimentos. Com relação à identificação das emoções dos colegas, quatorze percebem através da observação do comportamento, três identificam ouvindo os colegas.

Setenta por cento dos servidores analisa com calma as críticas no ambiente de trabalho, quatro aceitam a opinião do colega e três consideram de quem partiu a crítica. Setenta por cento dos servidores acreditam que os conflitos são tratados de forma a aperfeiçoar e aumentar a cooperação no grupo, dois acreditam que os conflitos se convertem em problemas nos relacionamentos e quatro não se identificam com nenhuma das duas opções mencionadas. Nove servidores apontam a diversidade de opiniões como causa principal da geração de conflitos, oito acreditam ser as divergências de conduta, valores e compromisso, nenhum alega que questões religiosas exerçam.

Em que pese aos serviços prestados à sociedade pela organização, dezesseis, dos dezoito servidores que responderam ao questionário, acreditam que os serviços prestados pelo Juizado Cível tem acrescentado melhorias para a sociedade. Dois servidores percebem que a visão da clientela atendida pelo Juizado é positiva, dezesseis percebem que essa visão se encontra num meio termo.

Dentre as dificuldades enfrentadas, a maioria dos questionados atribui ao fato de não ter juiz ocupando o cargo de titular do Juizado Cível e alguns mencionam a deficiência de alguns cargos, destacando além da falta do Juiz titular, a precariedade no setor de Atendente Judiciário. Foi relatada discretamente a falta de celeridade no andamento dos processos que tramitam no Juizado Cível, a falta de gestão administrativa e

a ausência de filtros nas autuações dos processos a fim de evitar o congestionamento dos serviços com causas banais.

#### 4.2 Resultado das observações

As observações aqui relatadas serão importantes para esclarecer certos aspectos obscuros no resultado do questionário, uma vez que: “pode-se afirmar com muita segurança que qualquer investigação em ciências sociais deve valer-se, em mais de um momento, de procedimentos observacionais.” (GIL, 2011, p. 16)

A observação caracteriza-se como participante natural, conforme mencionado na metodologia, uma vez que contempla de participação real do observador na vida do grupo (GIL, 2011). O observador e executor da pesquisa é membro do grupo investigado, compartilhando e percebendo o clima da organização. As vantagens deste tipo de observação, de acordo com o antropólogo Florence Kluckhohn (1946), citado por Gil (2011), são o rápido acesso aos dados sobre as situações cotidianas do grupo, a possibilidade de acesso a dados de domínio privado do grupo, bem como a captação esclarecida das palavras e comportamento dos observados.

Dessa forma, de acordo com as observações realizadas, o Juizado Especial Cível possui um quadro de funcionário com nível de instrução adequado a realizar os serviços prestados e com a estabilidade que garante uma continuidade importante das tarefas. A estabilidade, segundo o art. 28 da Lei 6.677/2004, que dispõe do Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis do Estado da Bahia, estabelece que o servidor habilitado em concurso público e empossado a cargo permanente terá estabilidade após três anos de efetividade no exercício. Percebe-se que a estabilidade é o principal motivo que os levou a buscar o serviço público.

Atrelado à estabilidade, a percepção do salário recebido pelos servidores é um fator importante e analisado pela metade do grupo como bom. É perceptível que tal análise da satisfação dos servidores com relação ao seu salário está atribuída a fatores como a instituição localizar-se em cidade de médio porte, com custo de vida menor e onde a maioria dos integrantes do grupo possui família com residência própria.

O grupo possui um grande número de servidores preocupados e investidores da sua própria formação e crescimento, buscando cursos de aperfeiçoamento e estudos para realização de outros concursos públicos. A despeito disso, grande parte dos servidores está satisfeito com o trabalho, não só pela segurança oferecida, mas também pela afinidade com o grupo e pela identificação com o trabalho social.

Observa-se também, que o grupo compartilha do clima organizacional no que se refere à prestação de serviços jurisdicional de qualidade e célere, obedecendo aos princípios basilares da Administração Pública quais sejam, Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Reafirmando o que foi mencionado no I Capítulo por Chiavenato (2010) que descreve cultura organizacional como a mentalidade predominante na organização, no Juizado Cível se instala o sentimento de dever cumprido no serviço prestado ao jurisdicionado, principalmente a parcela carente, resguardando a imparcialidade da justiça.

Neste aspecto, a cultura da organização, o entrosamento e a boa comunicação do grupo são fundamentais para driblar as dificuldades enfrentadas no seu dia a dia:

Em nenhum outro contexto, o aspecto grupal é tão fundamental como naquele no qual as pessoas convivem umas com as outras, para conseguirem que um trabalho seja feito. Neste caso, as pessoas precisam interagir da maneira mais produtiva possível para que os objetivos almejados possam ser atingidos. Quando essa interação positiva é atingida, nota-se a existência daquilo que muitos autores denominam sinergia, onde o todo é mais que a simples soma das partes, ampliando assim o potencial das forças individuais,

atingindo-se dessa forma maior eficácia do grupo como um todo. (BERGAMINE, 2011, p. 84)

O entrosamento se dá no grupo de forma a diminuir a existência de conflitos graves e prejudiciais ao trabalho realizado pela organização. Os mais frequentes, são em razão de divergências de opiniões existentes entre pessoas bem instruídas, questionadores e que almejam atender da melhor maneira possível às demandas sociais. É evidente que alguns conflitos motivados por questões pessoais surgem, porém são raros, não comprometem a harmonia do grupo e são tratados com diplomacia e respeito à opinião alheia. Os servidores mantem vínculo de amizade, fazendo que compartilhem das alegrias e frustrações da vida pessoal encontrando uns nos outros compreensão e acolhimento nos momentos de dissabores cotidianos. Esse envolvimento amistoso e cooperativo é denominado de inteligência interpessoal que conforme Gardner (1995), citado por Moscovici (2011, p. 258): “Significa a “capacidade de compreender outras pessoas, o que as motiva, como trabalhar cooperativamente com elas (...), de discernir e responder adequadamente aos estados de espírito, temperamentos, motivações e desejos de outras pessoas (...)”.

É sabida a importância de um líder para lidar com as questões declinadas neste trabalho, porém o grupo possui um supervisor imediato que não contempla de autonomia e preparação adequada para desempenhar esta função. O supervisor limita-se a responsabilidades com frequência (inclusive a sua própria), manutenção e controle de material, organização de férias e licenças dos servidores e outras questões do gênero. Todas as questões administrativas são levadas ao juiz auxiliar ou resolvidas por telefone ou via malote semanal com a coordenação dos Juizados, no Tribunal de Justiça do Estado, na capital.

Outro aspecto observado no presente artigo são questões relacionadas à motivação dos servidores do Juizado Cível, que declinam, em sua maioria, estarem razoavelmente satisfeitos com o salário e a estabilidade oferecida pela organização. No entanto, Bergamini (2011) aponta outros fatores motivacionais essenciais como: “o reconhecimento pelo valor profissional, oferecendo oportunidades de promoção, dando responsabilidade a cada um, tornando agradável o próprio trabalho e possibilitando o crescimento do indivíduo” (BERGAMINI, 2011, p. 155)

É possível observar ferramentas motivacionais esporádicas como o oferecimento de cursos de capacitação pelo Tribunal de Justiça, e o aumento de nível, que gera um discreto adicional ao salário, oferecido ao servidor pela iniciativa em aumentar o seu grau escolar.

A cultura de atendimento às demandas sociais de forma efetiva e principalmente célere é predominante no Juizado, porém, isto nem sempre acontece, principalmente pela falta de juiz titular que, em alguns casos, provoca a paralisação dos processos, gerando não só a insatisfação dos cidadãos, advogados, mas também dos servidores, que manifestam indignação e sentimento de impotência.

Os procedimentos legais impedem que os servidores tenham autonomia suficiente para resolver os processos. O cargo de juiz leigo instituído na Lei 9.099/95, no seu art. 7º, atribuindo-lhe a função de auxiliar da justiça, mais especificamente, assessorar os atos do juiz titular, também não resolve totalmente o problema, uma vez que, todos os seus atos são validados somente pelo juiz togado, titular ou substituto, designado para Juizado. Dessa forma, “O sofrimento se instala quando a organização prescrita do trabalho não permite ao trabalhador margem de liberdade para efetuar ajustes e rearranjos para dar conta das demandas impostas pela situação real do trabalho.” (ENAP, 2010, p. 306)

Os cidadãos pressionam os servidores em busca de agilidade nos seus processos. Os servidores, por sua vez, sentem a perda do sentido do seu trabalho, gerando a desmotivação e insatisfação no ambiente da organização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas vem se tornando assunto em destaque na Administração Pública dada a importância dessa ferramenta para a melhoria dos serviços prestados à sociedade. Dessa forma, é possível identificar na pesquisa realizada o avanço dos estudos nesse assunto, principalmente das técnicas e procedimentos adotados com o modelo de administração pública gerencial, bem como na gestão por competência, que permitem focar nos recursos humanos autonomia, desburocratização e ênfase na alocação por competências.

Além destas explicações, ficou evidente o importante papel da Psicologia para aprimorar o gerenciamento de pessoal, dada a influência exercida pelo psicológico e emocional humano no ambiente de trabalho. Para isso, a bibliografia apontou assuntos como competência emocional, motivação e resolução de conflitos, exemplos claros para demonstrar a importância da psicologia organizacional para entender e melhorar o clima na organização.

O estudo de caso permitiu mensurar o grau de influência na qualidade dos serviços em ambiente harmonioso, apesar das diferenças de interesses, culturas e tantas outras existentes entre os servidores, que se respeitam mutuamente e possuem um grau emocional elevado.

Com essas observações é possível ainda, indicar quão importante numa equipe a formação adequada e motivação pelo crescimento pessoal, para manter um clima saudável na organização, visto que demonstram respeito pelas conquistas individuais de cada um e encaram as divergências e conflitos como etapa de crescimento e enriquecimento.

A sinergia do grupo demonstra, ainda, a compreensão, percepção e habilidade em equilibrar o estado emocional pessoal e dos companheiros de trabalho, demonstrando que a competência emocional é fundamental na equipe para promover a harmonia e alinhamento do clima na organização para desempenhar as atividades a contento.

Ademais, percebe-se que mais do que questões relacionadas a salário e prêmios para atingir níveis elevados de motivação na organização, o trabalho realizado em equipe, sensação de dever cumprido na prestação dos serviços públicos, impulsionam e garantem sensações de prazer na realização do trabalho.

A pesquisa teve algumas limitações no seu desenvolvimento relacionadas à análise de questões como tomada de decisão, uma vez que o resultado do questionário e observações realizadas permitiram ver que a unidade judiciária é totalmente dependente do órgão superior, o Tribunal de Justiça da Bahia, com sede em Salvador. Outra questão pertinente, que não pode ser explorada na pesquisa, foi o papel do líder na organização, perceptível pelos relatos de que o supervisor imediato cuida apenas de questões relacionadas à frequência, organização de férias e licenças dos servidores, e controle de material de expediente. Portanto, a influência de um líder não pode ser analisada adequadamente.

Apesar das limitações e dificuldades apontadas, conclui-se que, um clima organizacional harmonioso onde os membros compartilham suas experiências, crenças e valores individuais com respeito, pensamento de evolução individual e grupal, revelam-se de suma importância para o atendimento adequado das demandas sociais no setor público.

Os resultados apresentados podem ser aplicados em diversos setores, principalmente em organizações públicas, que contemplam das mesmas dificuldades, para análise de como o clima organizacional pode aumentar as dificuldades encontradas nas organizações públicas, ou amenizar esses efeitos para promover serviços públicos de qualidade.

## REFERÊNCIAS

BAHIA. Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. **Lista de Telefones dos Juizados do Interior**. Publicado sexta-feira, 09 de novembro de 2012, 19:15. Disponível em: <[http://www5.tjba.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=92343](http://www5.tjba.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=92343)>. Acesso em 08 de junho de 2014.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. **PROJUDI**. Disponível em: <<https://projudi.tjba.jus.br/projudi/>>. Acesso em 26 de maio de 2014.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. **RESOLUÇÃO Nº 19, de 07 de agosto de 2013**. Disponível em: <<http://www7.tj.ba.gov.br/secao/lerPublicacao.wsp?tmp.mostrarDiv=sim&tmp.id=10876&tmp.secao=4>>. Acesso em 03 de maio de 2014.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. - São Paulo : Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4ª ed. – 7. reimp. – São Paulo: Atlas, 2011.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2ª ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BRASIL. **LEI Nº 5.869, DE 11 DE JANEIRO DE 1973**. Institui o Código de Processo Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5869compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5869compilada.htm)>. Acesso em 02 de abril de 2014.

\_\_\_\_\_. **LEI Nº 6.677 DE 26 DE SETEMBRO DE 1994**. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado da Bahia, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais. Disponível em: <<http://www.legislabahia.ba.gov.br/verdoc.php?id=72545>>. Acesso em 06 de maio de 2014.

\_\_\_\_\_. **LEI Nº 9.099, DE 26 DE SETEMBRO DE 1995**. Dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9099.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9099.htm)>. Acesso em 02 de abril de 2014.

\_\_\_\_\_. **LEI Nº 10.845 DE 27 DE NOVEMBRO DE 2007**. Dispõe sobre a Organização e Divisão Judiciária do Estado da Bahia, a administração e o funcionamento da Justiça e seus serviços auxiliares. Disponível em: <[http://www5.tjba.jus.br/corregedoria/images/pdf/loj\\_nova\\_17052012.pdf](http://www5.tjba.jus.br/corregedoria/images/pdf/loj_nova_17052012.pdf)>. Acesso em 08 de junho de 2014)

CARDOSO, Iara Pinto. Desafios e soluções para a gestão de recursos humanos no setor público. Tribunal Superior Eleitoral. **Revista Eletrônica** Ano II – Nº 5. 11 de outubro de 2012 – 16h36. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/institucional/escola-judiciaria-eleitoral/revistas-da-eje/artigos/revista-eletronica-ano-ii-no-5/desafios-e-solucoes-para-a-gestao-de-recursos-humanos-no-setor-publico>>. Acesso em 25 de março de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 2ª reimpressão.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas**. 4ª ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Ademar. **Gestão de pessoas na área pública**. Curso de Especialização em Administração Pública. [s.l.:s.n.]: 2009.

ENAP: Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público** / organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. - Brasília: 2010.

- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. - 4ª reimp. - São Paulo: Atlas, 2011.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5º Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MACÊDO, Evilânia. **Administração Gerencial – Novo Modelo Para a Gestão Pública**. Tribunal de Contas do Estado do Ceará. 10.09.2012. Disponível em: <<http://www.tce.ce.gov.br/imprensa/artigos/761-administracao-gerencial-novo-modelo-para-a-gestao-publica>>. Acesso em 12 de maio de 2013.
- MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6ª ed. - 7. reimp. - São Paulo: Atlas, 2009.
- MARCONI, Nelson. **Uma radiografia do emprego público no Brasil: análise e sugestões de políticas**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2009.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 20ª ed. – Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.
- OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011. 184p.: il.
- OLIVEIRA, Marco Antonio. **Pesquisas de clima interno nas empresas: caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.
- SCHERMERHORN JR., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. trad. Sara Rivka Gedanke. – Porto Alegre: Bookman, 1999.
- TOLENTINO, André Vinicius. A competência do Juizado Especial Cível. **DN: DireitoNet**: 20/jul/2011. Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/6387/A-competencia-do-Juizado-Especial-Civel>>. Acesso em: 02 de abril de 2014.