



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**  
**PROFESSORA ORIENTADORA: ROSE MARY GONÇALVES**

**CLIMA ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO DA ÁREA DE LICITAÇÃO E CONTRATOS -  
SRLC  
DO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO – TST.**

**ISABELE CRISTINA DIAS DA SILVA**  
**MATRÍCULA: 967374-5**

Brasília-DF, Junho de 2005.



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**  
**PROFESSORA ORIENTADORA: ROSE MARY GONÇALVES**

**CLIMA ORGANIZACIONAL :  
UM ESTUDO DA ÁREA DE LICITAÇÃO E CONTRATOS –  
SRLC  
DO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO – TST.**

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof<sup>a</sup> Orientadora: Rose Mary Gonçalves

Brasília-DF, junho de 2005.

O Estado e a Ciência devem se esforçar para melhorar as condições de vida dos cidadãos, principalmente, daqueles que, no anonimato cotidiano e, distantes do mero exibicionismo acadêmico e das teorias inconcretas, realmente movimentam, com o suor do próprio corpo, as engrenagens da economia nacional e, de cujos frutos, por força da injustiça, lhes cabe sempre a menor fatia.

Fela Moscovici

### Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família, pelo carinho e incentivo, bem como pela compreensão das ausências, advindas desta trajetória.

## Agradecimentos

Meus especiais agradecimentos a Professora Rose, pelo profissionalismo com que conduziu os trabalho de orientação a esta monografia.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
1.1 Justificativa da escolha da área .....	02
1.2 Identificação do tema/assunto .....	02
1.3 Objetivos .....	02
1.3.1 Objetivo geral .....	02
1.3.2 Objetivos específicos .....	02
<b>2. METODOLOGIA APLICADA .....</b>	<b>04</b>
2.1. Método de abordagem .....	04
2.2. Método de procedimentos .....	04
2.3. Técnicas de pesquisa .....	05
2.4. Universo da pesquisa .....	05
2.5. Técnicas de coletas de dados .....	12
<b>3. EMBASAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
3.1 Cultura e Clima em equipes interdisciplinares.....	12
3.2 A motivação nas organizações.....	13
3.3 Liderança e Cultura organizacional.....	15
3.4 Os processos grupais e liderança.....	17
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>20</b>
4.1. Histórico da Organização .....	20
4.2. Exposição em Gráficos.....	21
<b>5. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>36</b>
<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>39</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>31</b>
<b>8. APÊNDICE .....</b>	<b>44</b>
8.1. Questionário de conteúdo .....	41

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TST	Tribunal Superior do Trabalho
SRLC	Serviço de Licitação e Contratos

## LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO 1:	Sobre o clima organizacional no setor em que trabalha.....	21
GRÁFICO 2:	Quanto à capacidade dos colegas de trabalho para solucionar conflitos.....	22
GRÁFICO 3:	Quanto ao tratamento dos superiores em relação aos demais funcionários.....	23
GRÁFICO 4:	Quanto à satisfação em relação ao local no qual trabalha.....	24
GRAFICO 5:	Quanto ao aproveitamento, no setor, de conhecimento de que o funcionário dispõe.....	25
GRAFICO 6:	Quanto à capacidade dos superiores para gerenciar pessoas.....	26
GRAFICO 7:	Quanto a rapidez e a eficiência dos colegas de trabalho na solução de conflitos internos.....	27
GRAFICO 8:	Quanto a ocorrência de injustiças no ambiente de trabalho.....	28
GRAFICO 9:	Quanto à correta adequação dos servidores em face de suas habilidades e formação.....	29
GRAFICO 10:	Quanto ao reconhecimento de sua capacidade profissional, por parte dos seus superiores.....	30
GRAFICO 11:	Quanto à adequação das metas traçadas e as contribuições que o setor oferece.....	31
GRAFICO 12:	: Quanto à democrática participação de todos na busca de soluções para os problemas do setor.....	32
GRAFICO 13:	Quanto a abertura que a instituição dá ao servidor para que o mesmo exponha suas idéias.....	34
GRÁFICO 14:	Quanto a satisfação geral, na qualidade de servidor deste órgão.....	35

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1:	Sobre o clima organizacional no setor em que trabalha.....	21
TABELA 2:	Quanto à capacidade dos colegas de trabalho para solucionar conflitos.....	22
TABELA 3:	Quanto ao tratamento dos superiores em relação aos demais funcionários.....	23
TABELA 4:	Quanto à satisfação em relação ao local no qual trabalha.....	24
TABELA 5:	Quanto ao aproveitamento, no setor, de conhecimento de que o funcionário dispõe.....	25
TABELA 6:	Quanto à capacidade dos superiores para gerenciar pessoas.....	26
TABELA 7:	Quanto a rapidez e a eficiência dos colegas de trabalho na solução de conflitos internos.....	27
TABELA 8:	Quanto a ocorrência de injustiças no ambiente de trabalho.....	28
TABELA 9:	Quanto à correta adequação dos servidores em face de suas habilidades e formação.....	29
TABELA 10:	Quanto ao reconhecimento de sua capacidade profissional, por parte dos seus superiores.....	30
TABELA 11:	Quanto à adequação das metas traçadas e as contribuições que o setor oferece.....	31
TABELA 12:	: Quanto à democrática participação de todos na busca de soluções para os problemas do setor.....	32
TABELA 13:	Quanto a abertura que a instituição dá ao servidor para que o mesmo exponha suas idéias.....	34
TABELA 14:	Quanto a satisfação geral, na qualidade de servidor deste órgão.....	35

## RESUMO

Neste estudo, o objetivo é analisar o clima organizacional na área de licitação e contratos – SRLC do TST, identificando a relação entre o comportamento apresentado pelos funcionários e a interação social dentro da instituição. Assim, buscou-se identificar os fatores que caracterizam, o clima na empresa objeto do presente estudo. A presente monografia encontra justificativa na necessidade de buscar, no âmbito organizacional, a otimização das relações interpessoais, principalmente entre as diversas camadas hierárquicas da organização, para que, com isso, diminuam-se as pressões sobre os sujeitos em seus postos de trabalho, para que, por conseguinte, possa-se atingir níveis mais elevados de rendimento profissional. Para a Administração, a realização do trabalho aqui proposto se justifica por constituir-se um esforço de identificar procedimentos e comportamentos cotidianos, os quais, para sua otimização, necessitam de treinamento, ou seja, de educação na empresa, em âmbito interno. Para coleta de dados foi elaborado um questionário para mensurar a opinião dos funcionários sobre o clima da empresa. O resultado da pesquisa foi um clima considerado satisfatório para os funcionários que trabalham na área de licitação e contratos do TST. No entanto, há necessidade de pesquisas mais aprofundadas para que seja analisado o clima de toda organização.

# 1. INTRODUÇÃO

A presente monografia propõe-se a realizar um estudo a respeito do Clima Organizacional na área de licitações e contratos – SRLC do Tribunal Superior do Trabalho -TST sob o ponto de vista de seus funcionários. A Pesquisa de Clima Organizacional consiste em um levantamento de opiniões que caracterizam uma representação da realidade organizacional, retratando o que as pessoas que ali trabalham acreditam estar acontecendo em um determinado momento e resultando em um diagnóstico sobre a situação atual da organização.

O clima Organizacional é formado por aspectos extrínsecos como salário, benefícios, reconhecimento profissional, relacionamento da equipe, incluindo a chefia, entre outros aspectos, que formam os elementos básicos e que resultam no nível de satisfação ou insatisfação dos funcionários com o trabalho.

A palavra clima origina-se do grego *klima* e significa tendência, inclinação. Assim, clima organizacional refletiria uma tendência ou inclinação relacionada ao atendimento das necessidades da organização e ao mesmo tempo das necessidades dos seus colaboradores, aspecto que é indicador da eficácia organizacional.

A partir desse processo, podem ser levantadas necessidades de intervenções estratégicas que cuidem das necessidades de ambos – colaboradores e organização.

## 1.1. Justificativa da escolha da área

O presente trabalho encontra justificativa na necessidade de buscar, no âmbito laboral, a otimização das relações interpessoais, principalmente entre as diversas camadas hierárquicas da organização, para que, com isso, diminuam-se as pressões sobre os sujeitos em seus postos de trabalho, o que, por conseguinte, possam-se atingir níveis mais elevados de rendimento profissional.

Para a área acadêmica, a realização do trabalho aqui proposto se justifica por constituir-se um esforço de identificar procedimentos e comportamentos cotidianos, os quais, para sua otimização, necessitam de treinamento, ou seja, de educação na empresa, em âmbito interno.

Do ponto de vista individual, este estudo se justifica por constituir importante oportunidade de se desenvolver, ainda em âmbito acadêmico, trabalho que reúne, simultaneamente, teoria e prática.

## **1.2. Identificação do tema**

Clima organizacional.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo geral**

- Analisar o clima organizacional da área de licitação e contratos - SRLC do TST.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Compreender a dinâmica da comunicação entre a liderança da organização e os funcionários;
- Identificar as dificuldades presentes na organização do trabalho na área de licitação e contratos (SRLC) do Tribunal Superior do Trabalho (TST), relativas ao clima organizacional;
- Analisar os interesses e necessidades dos funcionários em comparação às metas da instituição;
- Apresentar sugestões e recomendações que contribuam para a melhoria e otimização da comunicação e da motivação na área de licitações e contratos – SRLC do Tribunal Superior do Trabalho (TST).

Esta monografia foi estruturada da seguinte forma: após a primeira parte, na qual serão apresentadas as linhas gerais, tem-se na segunda parte, a metodologia utilizada, juntamente com o referencial teórico, onde se pode ver a confrontação das idéias dos diversos autores adotados, em relação ao tema.

Em seguida, apresenta-se uma análise do clima organizacional na área de licitação e contratos - SRLC do Tribunal Superior do Trabalho - TST, descrevendo uma de suas principais rotinas, buscando identificar possíveis disfunções para as quais são oferecidas sugestões e recomendações, com vistas a minimizar os problemas encontrados. Na última parte apresenta-se uma análise geral do trabalho, na qual também se comenta o alcance dos objetivos inicialmente propostos.

## 2. METODOLOGIA APLICADA

### 2.1. Método de abordagem

Para a elaboração da monografia, a abordagem metodológica adotada pode ser exposta da seguinte forma: em uma primeira parte, foi desenvolvida levantamento de caráter bibliográfico, por meio do qual se buscou comparar os diversos conceitos e premissas inerentes ao clima e à comunicação organizacionais, de modo a obter maior domínio e conhecimento acerca das peculiaridades próprias do tema.

Em uma segunda parte, de caráter prático, foi desenvolvida pesquisa de campo, realizada na área de licitação e contratos SRLC do o Tribunal Superior do Trabalho, junto ao pessoal lotado naquela repartição pública, com o intuito de detectar e mensurar os problemas mais significativos referentes ao clima para que, assim, após as devidas análises, também, apresentadas sugestões e recomendações que contribuam para a solução dos problemas identificados.

O método utilizado para a elaboração do presente relatório é o dedutivo, que de acordo com Andrade (2003,p.131),

É o caminho das conseqüências, pois uma cadeia de raciocínio descendente, isto é, do geral para o particular, leva a conclusão. Conforme esse método, partindo-se de teorias e leis gerais, pode-se chegar à determinação ou previsão de fenômenos particulares

Aplica-se a esta monografia, considerando o ambiente do TST, em que foi observado o clima organizacional, buscando-se entender quais seus pontos de maior destaque, bem como aqueles que necessitam serem reestruturados.

### 2.2. Método de procedimentos

Quanto ao método de procedimentos, o mais apropriado para o estudo em questão é o estudo de caso, que conforme Andrade (2003,p.135), esse método

“consiste no estudo de determinados indivíduos, instituições, grupos e organizações, com a finalidade de obter generalizações”.

### 2.3. Técnicas de pesquisa

O instrumento utilizado nesta monografia para a obtenção dos dados é o questionário, o qual para Pádua (1997, p.66), “são instrumentos de coleta de dados que são preenchidos pelos informantes, sem a presença do pesquisador”. E também, a pesquisa bibliográfica, que conforme Octavian *et al* (2001, p. 49), “a pesquisa bibliográfica se baseia na busca em livros técnicos de toda a teórica necessária para o desenvolvimento do estágio”.

Para a identificação dos problemas inerentes ao clima organizacional no Tribunal Superior do Trabalho, o questionário distribuído foi estruturado com base no método de LIKERT, contendo 14 questões fechadas, cada uma das quais podendo ser avaliada de 1 a 5, conforme o respondente afirmar ou negue a premissa, de modo total ou parcial. Viegas (2000, p. 271), referindo-se ao método de LIKERT, explica que,

cada item se classifica ao longo de um contínuo de cinco pontos que varia entre “muito insatisfeito” e “muito satisfeito”, objetivando obter dados e informações tanto quantitativas quanto qualitativas que abrangem os aspectos referentes às preferências e às reações dos pesquisados.

Após a distribuição e coleta dos questionários, os mesmos foram tabulados. Para tanto fez uso de uma planilha eletrônica Microsoft Excel for Windows, versão 2000, com a qual serão construídos, também, os gráficos.

Foi realizada também uma análise documental a qual buscou identificar informações factuais nos seguintes documentos, regimento, manual de normas da área de licitação e contratos, relatórios já realizados por outros pesquisadores, acesso ao acervo da instituição, intranet, e outros documentos.

## 2.4. Universo da pesquisa

Seguindo a orientação de Octavian *et al* (2001, p. 51), o universo da pesquisa se restringe ao TST, limitando-se, também, aos procedimentos vigentes ao longo do ano de 2003, no que diz respeito ao clima e à comunicação organizacional no âmbito interno da mencionada empresa.

Assim, tem-se que a amostra, apresentados por Viegas (2000, p. 42), para populações finitas (com menos de 100.000 indivíduos), considerando os seguintes parâmetros usuais em pesquisa social:

- tamanho da população: 23 indivíduos lotados no Serviço de Licitações e Contratos;
- nível de confiança: 95%;
- *SPLIT* (proporção de indivíduos com a característica de interesse [p e q]: 50%. Níveis de confiança por unidades de desvios padrões).

Dessa forma, tem-se que o Desvio Padrão ( $s$ ) a ser utilizado é = 2,  $N$  é o tamanho da população e  $n$  é o tamanho da amostra:

$$n = \frac{s^2 \times p \times q \times N}{e^2(N - 1) + s^2 \times p \times q} \setminus n = \frac{2^2 \times 50 \times 50 \times 23}{10^2(23 - 1) + 2^2 \times 50 \times 50} \setminus$$

$$n = \frac{230.000}{100 \times 22 + 4 \times 50 \times 50} \setminus n = \frac{230.000}{12.200} = 18,85 @19$$

Logo, o tamanho mínimo da amostra é de 19, arredondado para 20 indivíduos em um universo de 23. Com isso, foram preenchidos 20 questionários, representando 86,96% do universo pesquisado, número com o qual se trabalhou, posto que satisfaz as condições impostas por Viegas (2000, p. 142), para o qual a significância estatística mínima requer que a amostra represente, ao menos, 25,% do universo total pesquisado.

## 2.5. Técnicas de coletas de dados

Com base em Octavian *et al* (2001, p. 54), tem-se que, para a coleta dos dados utilizou-se como instrumento a observação pessoal no ambiente de trabalho, no qual, foram feitos descrição das situações observadas relativas ao clima organizacional no TST.

### 3. EMBASAMENTO TEÓRICO

Existem várias definições do termo “clima organizacional”, a mais utilizada segundo Rego (1986,p.30) é

um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham nesse ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas, tais como: relacionamento interpessoal, formação de grupos, apoio institucional, motivação, entre outros.

Esse conceito envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento

Segundo afirma Rego (1986, p. 29), o clima de uma organização “é composto por um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, propriedades essas percebidas pelos empregados que estão inseridos nesse ambiente e é uma das forças importantes que influenciam o comportamento”.

Ainda conforme o entendimento de Rego (1986, p. 29), tem-se que

entre essas propriedades se pode achar a estrutura, o desafio e a responsabilidade, o apoio e o calor humano, o sistema de punição e recompensas, os padrões de desempenho, a orientação para a produção e o sentido de apoio. As propriedades deste clima agem entre si e têm forte impacto sobre variáveis importantes como satisfação, produção e eficiência. O impacto exato e sua direção são problemas ainda não resolvidos.

Assim sendo, o objetivo principal é abordar a questão do clima organizacional, expondo alguns dos conceitos encontrados na literatura administrativa, bem como abordando os fatores e as variáveis concernentes a esse tema.

Para Nadler *et al* (1994, p. 3),

Clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da

cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa.

Litwin e Stinger *apud* Handy (1996, p. 24), ao estudarem o clima e a comunicação na organização, utilizaram um questionário baseado em nove dimensões que explicariam o clima organizacional existente em determinada empresa e cada uma dessas dimensões se relaciona com certas propriedades da organização, tais como: estrutura, responsabilidade, recompensa, desafio, relacionamento, cooperação, padronização, conflito e identidade.

Segundo Harman e Hormann (1995, p. 37),

Clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da Cultura Organizacional, é uma conseqüência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre o desempenho na organização.

Uma excessiva importância dada à tecnologia, leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afeitos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva ao clima de tranqüilidade e confiança, que, por sua vez, propiciam a qualidade no trabalho.

Portanto, é impossível pensar num processo com qualidade com o funcionário insatisfeito; é preciso ouvi-los, motivá-los, criando um ambiente saudável impulsionando sua evolução e a do seu meio. Assim sendo, o clima organizacional é, também, fator a ser considerado, pois permite que as pessoas cresçam como seres humanos e profissionais, na proporção em que essa participação seja autêntica e que essas pessoas sejam reconhecidas.

Segundo Freitas (1991, p.32), outro fator que influencia o clima de uma organização é o estilo de liderança, pois “proporciona melhores condições para o exercício da orientação, ao mesmo tempo em que estimula a confiança no dirigente, quer seja gerente, superior ou chefe”. Ainda segundo Rego,

a liderança não pode estar imbuída de autocracia, embora válida para determinadas situações, uma vez que uma liderança autocrática freqüentemente resulta em ação inibidora para o funcionamento dos grupos existentes, ou em formação. Grupos, não raramente, apresentam

situações de conflito em seus relacionamentos.

Os conflitos entre os grupos originam-se principalmente das diferenças individuais, dos recursos limitados, da diferenciação de papéis e do clima organizacional.

Para Fonseca (1988,p.51),

fica a dúvida de como essas propriedades influenciam o grupo e como agem sobre o conflito intergrupar é ainda questão de pesquisa e interesse. Por exemplo, um estudo longitudinal descobriu que os gerentes que tinham percepção positiva do clima organizacional possuíam maior aceitação de si mesmos e dos outros do que os gerentes com menos percepção positiva do clima organizacional.

Fonseca relata que a consequência dessa descoberta é que percepções positivas do clima podem ser fatores importantes na minimização do conflito intergrupar de algumas organizações.

Na opinião de Chanlat (1996, p. 110), “para crescer e se expandir, as organizações multiplicaram suas técnicas, suas especializações”. Toda organização depende, para seu crescimento e prosperidade, da manutenção da confiança na sua integridade e no bom senso de sua política e atuação. Seja no que diz respeito ao seu pessoal, seja no que diz respeito aos clientes, fornecedores e acionistas.

De acordo com as definições apresentadas por Handy (1996, p. 65),

clima organizacional é o potencial de energia disponível para alavancar resultados. O perfil de clima é o conjunto das percepções das pessoas a respeito das várias dimensões que impactam sua satisfação na empresa: nível de participação nas decisões; critérios de remuneração; coerência entre ação e discurso; compreensão das mudanças em andamento; e outros.

Segundo entendimento de Rego (1986, p. 42), “conhecer essa percepção é entender como as pessoas reagem às demandas do negócio”. O diagnóstico de clima dá o grau de comprometimento das pessoas com a Organização. Ele mapeia os desperdiçadores de energia para chegar aos resultados e orienta os investimentos necessários na gestão de pessoas, identificando prioridades de ação.

A percepção coletiva a respeito da empresa é construída ao longo do tempo, como consequência principalmente do modelo interno de gestão. O que se entende por gerenciamento do clima é o investimento permanente na melhoria dessa percepção, o que pressupõe inclusive revisão dos estilos gerenciais praticados na empresa.

Não obstante, para Lapierre (1995, p. 89),

a percepção coletiva a respeito da empresa é construída ao longo do tempo, como consequência principalmente do modelo interno de gestão. O que se entende por gerenciamento do clima é o investimento permanente na melhoria dessa percepção, o que pressupõe inclusive revisão dos estilos gerenciais praticados na empresa.

Em um cenário de crescente competitividade, o sucesso das organizações estará, cada vez mais, correlacionado com a qualidade do gerenciamento das relações, tanto com clientes, quanto com colaboradores. Assim, afirmam Harman e Homann (1995, p. 228) que,

no que tange aos clientes, suas decisões de compra tendem a se orientar, progressivamente, pelos diferenciais percebidos com relação aos serviços de suporte oferecidos e ao comportamento e atitudes dos colaboradores envolvidos no processo de comercialização, antes e após a venda.

Já no que tange aos colaboradores, Chanlat (1996, p. 103),

acredita que, os níveis de motivação, adesão e comprometimento com as necessidades e resultados da organização, são decorrência de suas percepções em relação à convergência entre seus interesses e objetivos individuais e os valores, estratégias, políticas e objetivos da organização no curto, médio e longo prazos. Então, tem-se que, quanto maior a correlação entre estas duas visões, mais fácil o engajamento dos colaboradores, a efetiva incorporação por estes de uma atitude de qualidade e o consequente incremento da produtividade e da competitividade da empresa no mercado.

Entende-se, portanto, que o estudo de clima organizacional é um instrumento que permite conhecer a percepção coletiva do público interno acerca da organização, através da experimentação prática de seus valores, políticas, sistemas e ações. É natural, portanto, que o clima guarde estreita correlação com os

resultados da mesma. Com base nesta percepção, os colaboradores se motivam, se comportam e tomam decisões no dia-a-dia.

### **3.1 CULTURA E CLIMA EM EQUIPES INTERDISCIPLINARES**

Novos conhecimentos e tecnologias caracterizam mudanças aceleradas, que trazem consigo uma busca constante à especialização. Uma pessoa sozinha não mais poderá resolver a complexidade dos problemas organizacionais. Sendo assim, surge o fenômeno da diferenciação organizacional e uma conseqüente necessidade de integração entre profissionais especializados em diversas áreas, que formam grupos de trabalho.

Esses grupos de trabalho podem ser transitórios, isto é, formados para executarem uma única tarefa, ou podem ser permanentes, ou seja, para assessorar projetos em longo prazo.

Contudo, na medida em que se forma uma equipe composta de profissionais de formações diversas e que pertencem a grupos referenciais diferentes, se criam sub-culturas trazidas para dentro da instituição. Essas características geram clima de instabilidade e não comprometimento, pois a formação da cultura numa equipe profissionalmente heterogênea é bem mais lenta. Segundo Anzieu (1990, p.85),

Cada pessoa aborda o mundo do ponto de vista da cultura do seu grupo, cada um percebe, pensa, forma julgamentos e controla a si mesmo de acordo com o quadro de referencia do grupo do qual participa. Como ele define objetos, outras pessoas, o mundo e a si próprio a partir da perspectiva que compartilha com outros, ele pode visualizar sua linha de ação proposta a partir desse ponto de vista generalizado, antecipar a reação dos outros, inibir impulsos indesejáveis e assim dirigir sua conduta.

Nesses casos, a intervenção como meta operacional, requer esforço na facilitação do desenvolvimento organizacional, ou seja, se deve criar condições a partir das quais os conflitos são trazidos à tona pela equipe e adequadamente conduzidos pelo interventor.

Esta é uma orientação moderna, corajosa e condizente com a realidade organizacional, onde os conflitos devem ser tratados de forma natural, oportunizando a solução dos problemas e ocasionando mudança no clima da organização.

### 3.2 A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A partir de agora será feito um breve levantamento acerca dos conceitos de motivação. Uma vez que a motivação das equipes de trabalho esta ligada à manutenção de um bom clima organizacional.

Para Bergamini (1997, p.31),

Motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significar mover. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica. O caráter motivacional do psiquismo humano abrange, portanto, os diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado.

Bergamini (1997,p. 68) diz que,

antes da revolução industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso das punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo". Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até se tornar reais sob forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram a existir muito mais tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com os aspectos motivacionais do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente.

Ainda seguindo a idéia de Bergamini com a Revolução Industrial, investimentos cada vez mais pesados foram feitos com o objetivo de aumento da eficiência dos processos industriais que, por sua vez, passaram a exigir maiores e mais recompensadores retornos. Esse novo rumo nos negócios gerou grande preocupação em termos da melhora dos procedimentos na forma de trabalhar. Passou-se a exigir que o papel a ser desempenhado pelos gerentes e

administradores fosse não só o de encontrar pessoas mais adequadas para os diferentes cargos, como também de treiná-las no uso de ferramentas e métodos mais produtivos.

Segundo Bergamini (1997, p.21),

Uma nova proposta surge com Elton Mayo que defende nova filosofia administrativa. Com ele, percebeu-se a importância de considerar a pessoa na sua totalidade. Pressupunha-se que a melhor maneira de motivar os empregados deveria caracterizar-se por forte ênfase do comportamento social dos mesmos. Os administradores e supervisores passaram, então, a procurar fazer com que os empregados sentissem a sua utilidade e importância pessoal no trabalho. A estratégia administrativa deveria promover o reconhecimento do valor de cada pessoa, além de buscar, de forma muito especial, a satisfação das suas necessidades sócias.

A partir desse novo modelo de compreensão do ser humano em situação de trabalho, passou-se a valorizar a intensificação dos canais de comunicação, tanto no sentido ascendente, como principalmente no descendente. Os trabalhadores deveriam, segundo essa nova diretriz, conhecer, de forma tão ampla quanto possível, tudo o que dissesse respeito à organização, tendo ao mesmo tempo, abertura suficiente para emitir suas opiniões a respeito de tudo, quer fosse quanto às estratégias produtivas, quer quanto às diretrizes administrativas da organização.

Bergamini (1997, p.23), explica que “a motivação para um trabalho depende do significado que cada um atribui a essa atividade”. Portanto, acredita-se que a ligação do trabalhador com a empresa seja um elo habitual. E já não faz mais sentido negar que, em condições favoráveis, cada pessoa exerça com naturalidade seu poder criativo, buscando aí seu próprio referencial de auto-identidade e auto-estima.

Para Hesselbein *et al* (1996, p.25),

em uma organização um supervisor/chefe deve congrega pessoas de formações e objetivos distintos, de modo que haja oportunidades justas e iguais, a fim de que contribuam ao máximo, atinjam metas pessoais e realizem todo o seu potencial.

Steers e Porter (1983, p.4), propõem que “a motivação seja uma cadeia de eventos baseada no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo como base à crença de que certas ações deveriam servir a esse propósito”. Para tais autores os indivíduos agem de maneira pela qual acreditam que serão levados até o objetivo desejado. O estudo da motivação guarda, no entanto, significativas particularidades que podem complicar o modelo geral que serve de base para descrição dos atos motivacionais em sua concepção mais ampla.

Outro fator motivacional segundo Herzberg (1975, p.7), “são os fatores de higiene que descrevem o ambiente das pessoas (fatores extrínsecos ao trabalho) e têm função primária de prevenir a insatisfação no ambiente de trabalho”. Herzberg também os chamou de “fatores de manutenção, pois nunca estão completamente satisfeitos, ou seja, precisam ser mantidos continuamente”. Ainda segundo ele “as condições de trabalho são relacionados os aspectos físicos do ambiente de trabalho como adequação e inadequação de ventilação, iluminação, equipamentos, espaço”.

### **3.3 LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL**

Existe uma grande afinidade entre as discussões da corrente da “nova liderança” e de cultura organizacional. Inúmeros autores indicam que a visão do líder contribui de maneira distintiva para a cultura. Por outro lado, culturas organizacionais fortes são tidas como vantagens, pois oferecem aos membros da organização um senso de propósito e união. Chanlat (1996, p.22) realiza um importante mapeamento das contribuições no âmbito da cultura organizacional e liderança através dos trabalhos de Martin, que:

classifica os estudos em três perspectivas: integração, diferenciação e fragmentação. Primeiramente apresenta a perspectiva de integração, que congregaria as abordagens que supõem a harmonização ou conformação de um todo organizacional, partilhando valores, perspectivas e interesses, representando a visão hegemônica e instrumental de cultura organizacional; outra leitura da cultura organizacional encontra-se a partir das perspectivas de diferenciação e fragmentação. A primeira envolve uma compreensão da diversidade, das subculturas e do exame da liderança exercida por grupos, enquanto a segunda considera a existência de contraculturas, supondo ambigüidade, fluidez como características

importantes das culturas organizacionais. Essa última perspectiva supõe a complexidade e heterogeneidade como características das organizações contemporâneas, tendendo a engendrar culturas cujos elementos não são capazes de oferecer um único sentido para seus membros, como aventado em abordagens mais integradoras.

A liderança, nessa concepção, longe de ser fonte de uma visão coerente de mundo, é fonte, ela mesma, de ambigüidades. Apostando justamente em uma visão menos unificadora da organização, considerando frutíferas as contribuições oriundas das perspectivas de diferenciação e fragmentação, merecedoras de serem futuramente exploradas para análise no contexto das organizações públicas central encontram-se, portanto, na equipe, no pequeno grupo onde se desenvolve a confiança, ocupando o líder o papel de facilitador do grupo.

Nessa compreensão, ressalta-se a liderança, não apenas como prática dos executivos, tendo, portanto, uma correspondência com o uso da autoridade, mas também como processo informal, que pode estar distribuído na organização.

Segundo Monteiro (1991, p.79),

um superior de organização de setor público precisa ser treinado para conhecer os seus processos, sair de sua sala, desligar o telefone, fazer mais reuniões, interagir com seus subalternos e preocupar-se com os clientes.

É possível associar a essa abordagem as contribuições contemporâneas voltadas para o mundo empresarial que partem também de uma crítica à visão heróica do dirigente, por sua inadequação ao contexto atual das empresas, marcadas por reestruturações, terceirizações, mudanças tecnológicas e pelo crescimento da economia baseada no conhecimento.

Portanto, pode-se afirmar que a relação que um líder tem com seus seguidores está cada vez menos parecida com a governança e cada vez mais próxima a uma aliança ou parceria. A liderança compartilhada, exercida por intermédio de uma rede fluida, é apontada como um requisito e não apenas uma opção.

Nessa circunstância, os líderes seriam impingidos a ensinar os outros a serem líderes, já que é o pessoal da linha de frente que primeiro pode reconhecer desafios e oportunidades e dispor de conhecimento para propor melhores respostas. Compreendendo que todas as partes da organização devem ser capazes de trabalhar juntas para alcançar o bem comum, a idéia da equipe como capacidade de inovação, de criatividade, liderança, representa, de outro modo, o ideal de harmonia e de integração organizacional.

Segundo Hesselbein (1996, p.38),

os superiores devem estar dispostos a se tornarem mais sensíveis e compreensivos quanto às diferenças culturais, sociais, étnicas e de sexo no local de trabalho e a demonstrarem essa sensibilidade e compreensão, para que esse local seja uma expansão significativa da cultura empresarial.

### **3.4 OS PROCESSOS GRUPAIS E LIDERANÇA**

Para melhor compreender a dinâmica organizacional e, ao mesmo tempo, gerar uma maior aproximação à temática da liderança, será tratada agora a questão grupal, já que o grupo tem uma importância fundamental para compreensão dos fenômenos coletivos. O grupo, para a psicanálise, é objeto de investimento pulsional, resulta de projeções de seus membros. Constituindo-se, portanto, não apenas como lugar de acordos objetivos, mas também como espaço imaginário e de manifestação do inconsciente.

Tratando a dimensão imaginária nos grupos, Anzieu (1990, p.35), ressalta que “o grupo é uma colocação em uma das imagens interiores e das angústias dos participantes” e ainda é o lugar de fomentação de imagens”.

Pagés (1974, p.55), analisando os fenômenos afetivos presentes nos grupos, contrasta “a racionalidade consciente do grupo com o seu comportamento de fato, indicando a existência de sentimentos compartilhados e em geral inconscientes que se manifestam em todos os níveis da vida dos grupos”. O processo identificatório grupal teria por base o projeto comum, sendo menos enfatizado o papel do líder. A

possibilidade do projeto comum envolveria a construção de um imaginário social partilhado, a adesão passional de seus membros e o desenvolvimento de um processo de idealização, já destacada anteriormente, que dá características excepcionais ao projeto a seus participantes. Pode –se, portanto, se atentar também para conflito estrutural, presente nos grupos e seus participantes, entre o reconhecimento do desejo e o desejo de reconhecimento.

De um lado, se coloca o desejo de cada um de se fazer percebido e aceito na sua diferença e originalidade, expressando os desejos de onipotência. De outro lado, a necessidade de ser reconhecido como membro do grupo, identificado com os outros e tendo o mesmo objeto de amor, representando a busca da identidade e no seu extremo, a massificação.

É interessante ressaltar a visão de Fonseca, (1988, p. 82).

A perspectiva de cooperação associa-se, então, ao tratamento de conflitos. Neste processo, destaca-se a importância do líder, que evitaria a desagregação do grupo, que busca ser gerido de forma democrática, investindo, assim, como chefe do grupo, um líder, por seu poder de sedução e influência de idéias. Surge a possibilidade de representar vontades e desejos do grupo, permitindo coesão e identificação.

Dessa forma, o grupo apresenta-se como instância privilegiada para a compreensão do fenômeno da liderança, podendo favorecer a identificação maciça ou a mudança.

Lapierre (1995, p.85),

examina a relação líder-liderados, os vínculos imaginários que aí se estabelecem, destacando que as possibilidades de condução do dirigente provêm de sua realidade de muita dependência, por não atender às demandas inconscientes de seus participantes.

Nesse contexto, estaria o desafio da cooperação e a aposta em uma maior distribuição da liderança. No grupo de trabalho os sujeitos teriam maior elaboração de suas fantasias inconscientes, seriam mais autônomas e ao mesmo tempo demandariam menos do líder, que ocupa um lugar de menor importância relativa.

Assim seria um caminho teórico que permitiria pensar em minimizar a figura do líder, embora aponte também a necessidade/o desafio da maturidade. Embora exista um reconhecimento, do ponto de vista teórico, da importância da liderança nos processos de mudança, cabe examinar seus membros.

## 4. Apresentação dos Dados

Segundo Octavian et al (2003, p.28),

os dados coletados são apresentados obedecendo à ordem dos objetivos específicos com os quais se relacionam. Uma vez selecionados os dados passíveis de análise e interpretação, os passos seguintes são: a classificação, a codificação e a tabulação.

Na coleta de dados, primeiramente foi feito um levantamento documental na TST, em que as informações foram obtidas através de documentos e de pesquisa no setor de licitações e contratos – SRLC da empresas em questão. Posteriormente foi aplicado um questionário, baseado nas categorias conceituais de LINKERT, o qual foi distribuído para 20 funcionários, com a finalidade de verificar se a instituição possui um bom clima organizacional.

A metodologia utilizada na pesquisa foi a compilação dos dados coletados, onde verificou-se o teor das respostas dadas e calculou-se as porcentagens de satisfação dos funcionários para cada quesito proposto. Para facilitar uma melhor visualização dos quantitativos elaborou-se gráficos e quadro demonstrativo da quantidade de funcionários/resposta.

A seguir será apresentado o histórico da instituição e logo após a exposição dos gráficos.

### 4.1 Histórico da Instituição.

O Tribunal Superior do Trabalho – TST é um órgão que atuam na Conciliação e julgamento dos dissídios individuais e coletivos entre trabalhadores e empregadores, abrangidos os entes de direito público externo e da administração pública direta e indireta dos Municípios, do Distrito Federal, dos Estados e da União, e, na forma da lei, outras controvérsias decorrentes da relação de trabalho, bem como os litígios que tenham origem no cumprimento de suas próprias sentenças, inclusive coletivas (Constituição Federal de 1988, art. 114). Em sua estrutura o TST

aloca cerca de 2.100 funcionários.

#### 4.2 Área de realização da pesquisa:

##### Serviço de Licitações e Contratos (SRLC).

Setor responsável pela organização, formulação de regras e critérios de competição e realização de licitações. Uma vez homologada e finalizada, o setor tem a atribuição de contratar o serviço contemplado. Nesse setor tem-se cerca de 23 funcionários lotados.

#### 4.4 Exposição em Gráficos

Responda as questões abaixo, marcando com um x sobre o valor que, de acordo com a legenda, melhor traduz sua opinião a respeito de cada item.

**Questão1** – Em relação ao clima organizacional no setor em que você trabalha.

TABELA 1: Sobre o clima organizacional no setor em que trabalha.

Atributos	Colaboradores Pesquisados	Percentual %
1 Muito insatisfeito	1	5
2 Insatisfeito	3	15
3 Sem opinião a respeito	2	10
4 Satisfeito	6	30
5 Muito Satisfeito	8	40
<b>Totalizador</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Monografia do curso de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005.



GRÁFICO 1: Sobre o clima organizacional no setor em que trabalha.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005.

#### Comentários:

De início, buscou-se saber a opinião dos respondentes em relação ao clima organizacional no setor em que trabalha. Sobre isso, o gráfico 1, acima apresentado, revela que 40% admitiram estar muito satisfeitos; 30% se mostraram satisfeitos; 10% não têm opinião a respeito do tema; 15% se revelaram insatisfeitos; e, por último, 5% afirmaram estarem muito insatisfeitos.

**Questão 2** - Em relação à capacidade que as pessoas com as quais você trabalha têm para solucionar conflitos.

TABELA 2: Quanto à capacidade dos colegas de trabalho para solucionar conflitos

Atributos	Colaboradores Pesquisados	Percentual %
1 Muito insatisfeito	1	5
2 Insatisfeito	1	5
3 Sem opinião a respeito	2	10
4 Satisfeito	7	35
5 Muito Satisfeito	9	45
<b>Totalizador</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Monografia do curso de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005

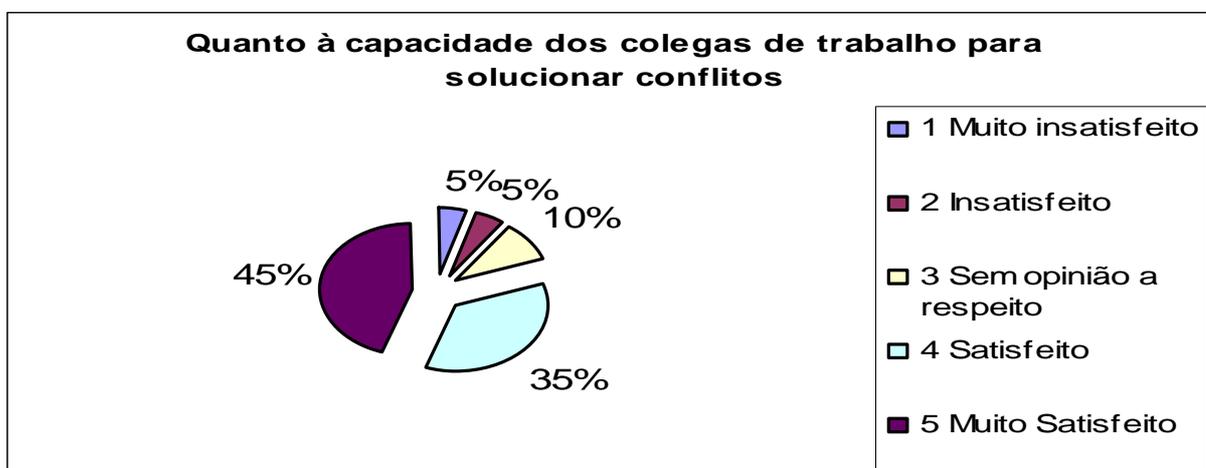


GRÁFICO 2: Quanto à capacidade dos colegas de trabalho para solucionar conflitos

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005.

### Comentários:

Por sua vez, o gráfico 2, acima apresentado, analisa a opinião dos respondentes quanto à capacidade dos colegas de trabalho para solucionar conflitos, mostrou-se que, 45% dos funcionários estão muito satisfeitos; 35% estão satisfeitos; 10% não possuem opinião formada acerca desse tema; 5% se encontram insatisfeitos; ao passo que, também, os 5% restantes se afirmaram muito insatisfeitos.

**Questão 3** - Em relação à forma e ao tratamento com que seus superiores se relacionam com os demais servidores.

TABELA 3: Quanto ao tratamento dos superiores em relação aos demais funcionários.

Atributos	Colaboradores Pesquisados	Percentual %
1 Muito insatisfeito	3	20
2 Insatisfeito	3	20
3 Sem opinião a respeito	7	35
4 Satisfeito	4	20
5 Muito Satisfeito	3	15
<b>Totalizador</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Monografia do curso de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005

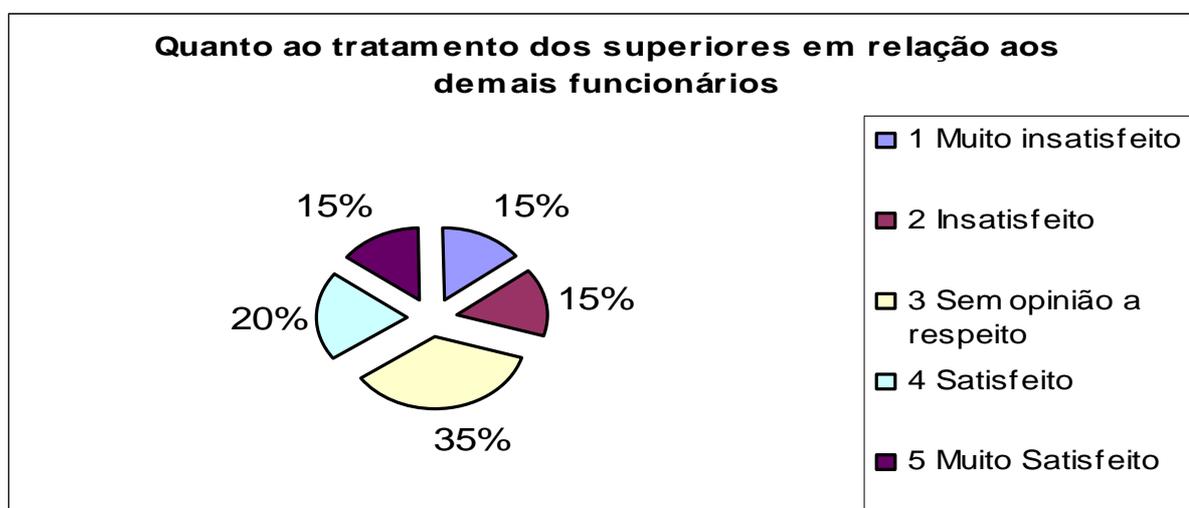


GRÁFICO 3: Quanto ao tratamento dos superiores em relação aos demais funcionários

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005.

### Comentários:

O gráfico 3, que teve por meta maior conhecer a opinião dos respondentes quanto ao tratamento dos superiores em relação aos demais funcionários, revelou que, 35% afirmaram não possuir opinião a respeito; com iguais 20% estão aqueles que se mostraram satisfeitos, bem como os que se admitiram insatisfeitos, além daqueles que se afirmaram muito insatisfeitos; por fim, com 15% encontram os respondentes que se julgaram muito satisfeitos.

**Questão 4** - Em relação à sua satisfação quanto ao local em que você trabalha.

TABELA 4: Quanto à satisfação em relação ao local no qual trabalha.

Atributos	Colaboradores Pesquisados	Percentual %
1 Muito insatisfeito	3	15
2 Insatisfeito	6	30
3 Sem opinião a respeito	5	25
4 Satisfeito	4	20
5 Muito Satisfeito	2	10
<b>Totalizador</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Monografia do curso de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005

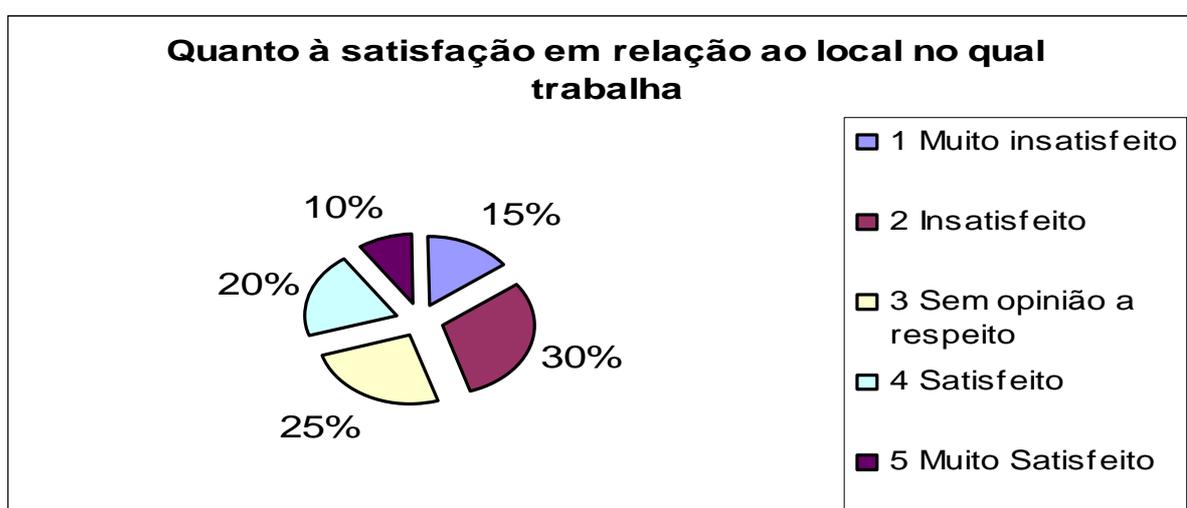


GRÁFICO 4: Quanto à satisfação em relação ao local no qual trabalha.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005.

### Comentários:

O gráfico 4, analisou a opinião dos respondentes sobre a satisfação dos mesmos em relação ao local no qual trabalha, o qual mostrou que 30% se afirmaram insatisfeitos; 25% não possuem opinião a respeito; 20% disseram estarem satisfeitos; 15% admitem estarem muito insatisfeitos; ao passo que os 10% restantes admitiram estarem muito satisfeitos.

**Questão 5** - Em relação ao aproveitamento que, no seu setor, dão ao conhecimento de que você dispõe.

TABELA 5: Quanto ao aproveitamento, no setor, do conhecimento de que o funcionário dispõe.

Atributos	Colaboradores Pesquisados	Percentual %
1 Muito insatisfeito	6	30
2 Insatisfeito	5	25
3 Sem opinião a respeito	3	15
4 Satisfeito	3	15
5 Muito Satisfeito	3	15
<b>Totalizador</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Monografia do curso de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005

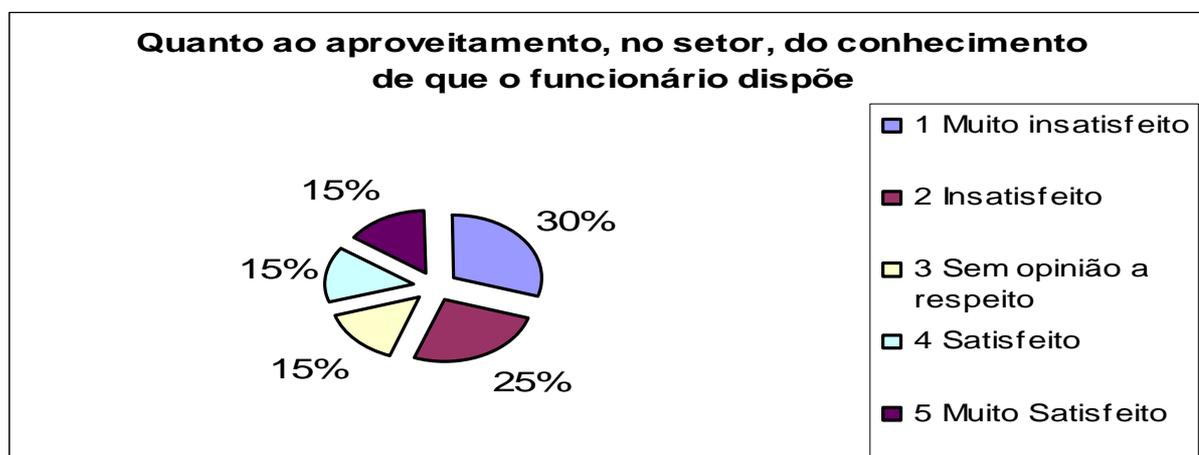


GRÁFICO 5: Quanto ao aproveitamento, no setor, do conhecimento de que o funcionário dispõe

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005.

### Comentários:

O gráfico 5 mostrou a opinião dos respondentes acerca do aproveitamento, no setor, em face do conhecimento que o funcionário dispõe, mostrou que, 30% se revelaram muito insatisfeitos; 25% disseram estarem insatisfeitos; 15% se revelaram satisfeitos; 15% afirmaram não possuir opinião a respeito; e igualmente aos 15% restantes se afirmaram muito satisfeitos.

**Questão 6** - Em relação à capacidade de gerenciamento de pessoas por parte de seus superiores.

TABELA 6: Quanto à capacidade dos superiores para gerenciar pessoas.

Atributos	Colaboradores Pesquisados	Percentual %
1 Muito insatisfeito	7	35
2 Insatisfeito	5	25
3 Sem opinião a respeito	4	20
4 Satisfeito	3	15
5 Muito Satisfeito	1	5
<b>Totalizador</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Monografia do curso de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005

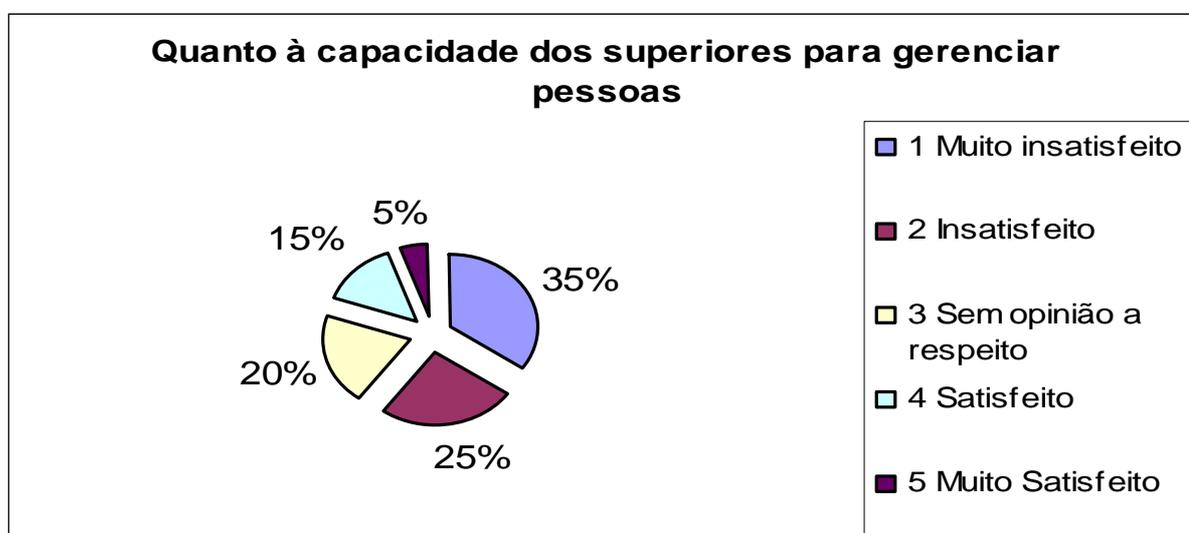


GRÁFICO 6: Quanto à capacidade dos superiores para gerenciar pessoas

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005.

### Comentários:

O gráfico 6 investigou a opinião dos respondentes acerca da capacidade dos superiores para gerenciar pessoas, revelou-se que, 35% se mostraram muito insatisfeitos; 25% afirmaram estarem insatisfeitos; 20% não possuem opinião formada a respeito do tema questionado; 15% disseram estarem satisfeitos; ao passo que os demais 5% se mostraram muito satisfeitos.

**Questão 7** - Em relação à rapidez e à eficácia com que as pessoas com as quais você trabalha resolvem os conflitos internos na organização.

TABELA 7: Quanto à rapidez e a eficiência dos colegas de trabalho na solução de conflitos internos.

Atributos	Colaboradores Pesquisados	Percentual %
1 Muito insatisfeito	1	5
2 Insatisfeito	2	10
3 Sem opinião a respeito	3	15
4 Satisfeito	6	30
5 Muito Satisfeito	8	40
<b>Totalizador</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Monografia do curso de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005

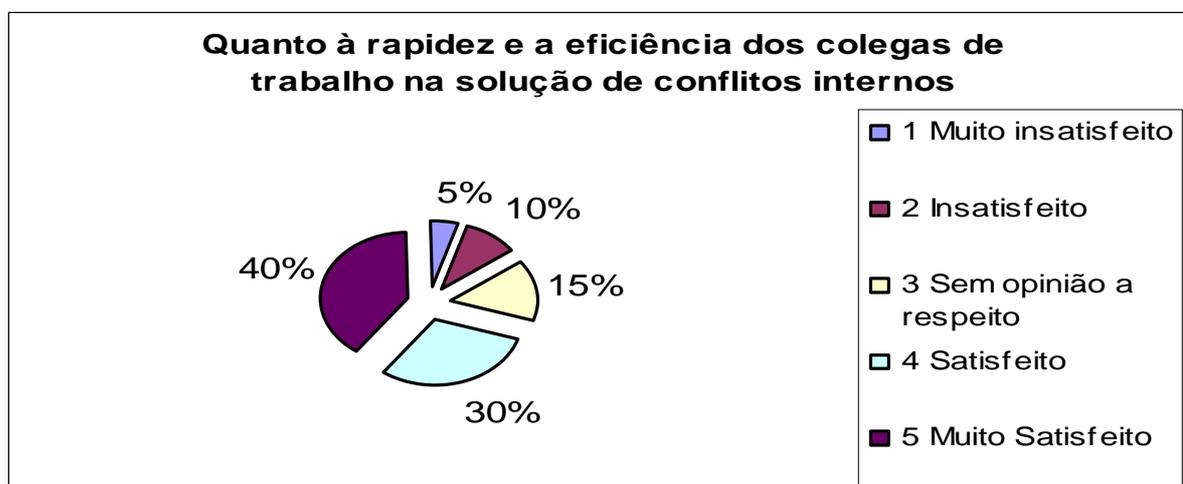


GRÁFICO 7: Quanto à rapidez e a eficiência dos colegas de trabalho na solução de conflitos internos

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005.

### **Comentários:**

Em relação ao gráfico 7, observa-se que a opinião dos respondentes quanto à rapidez e à eficiência dos colegas de trabalho na solução de conflitos internos, consideram que 40% afirmaram estarem muito satisfeitos; 30% declararam estarem satisfeitos; 15% não possuem opinião a respeito; 10% se revelaram insatisfeitos; ao passo que os 5% restantes afirmaram estarem muito insatisfeitos.

**Questão 8** - Em relação à ocorrência de injustiças em seu ambiente de trabalho.

TABELA 8: Quanto à ocorrência de injustiças no ambiente de trabalho.

Atributos	Colaboradores Pesquisados	Percentual %
1 Muito insatisfeito	8	40
2 Insatisfeito	6	30
3 Sem opinião a respeito	3	15
4 Satisfeito	2	10
5 Muito Satisfeito	1	5
<b>Totalizador</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Monografia do curso de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005

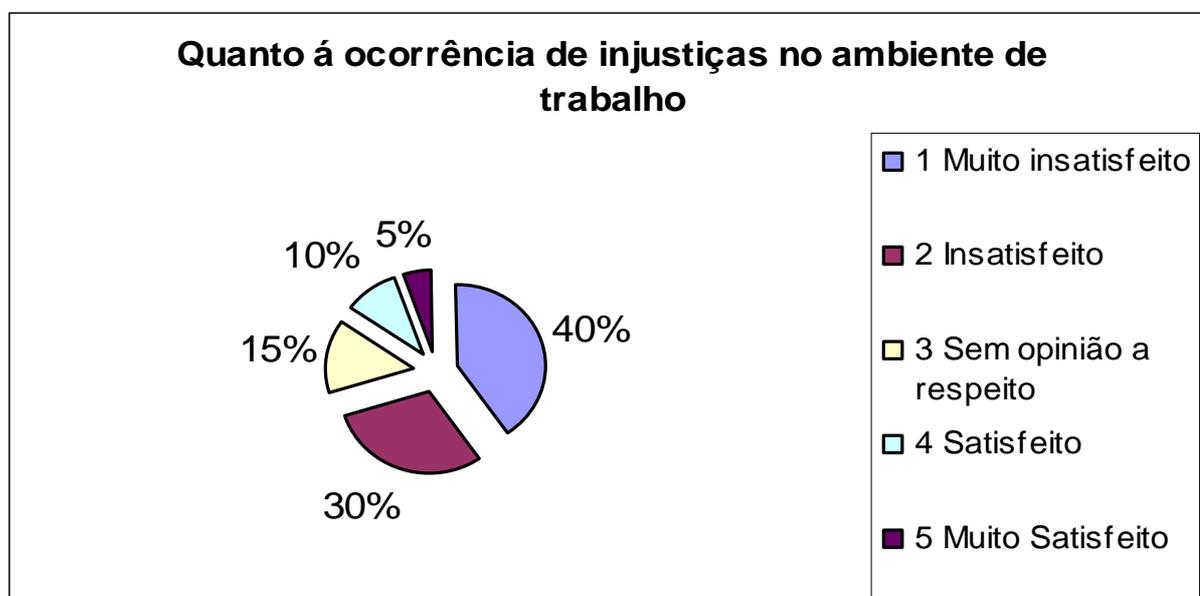


GRÁFICO 8: Quanto à ocorrência de injustiças no ambiente de trabalho

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005.

### Comentários:

O gráfico 8, que teve como meta principal o levantamento da opinião dos respondentes quanto à ocorrência de injustiças no ambiente de trabalho, mostrou que 40% dos funcionários pesquisados se revelaram muito insatisfeitos; 30% admitiram estarem insatisfeitos; 15% afirmaram não possuírem opinião a respeito dessa questão; 10% afirmaram estarem satisfeitos; enquanto que os 5% restantes se revelaram muito satisfeitos

**Questão 9** - Em relação à correta adequação dos servidores, em face de suas habilidades e formação, e as atividades a eles atribuídas.

TABELA 9: Quanto à correta adequação dos servidores em face de suas habilidades e formação.

Atributos	Colaboradores Pesquisados	Percentual %
1 Muito insatisfeito	1	5
2 Insatisfeito	2	10
3 Sem opinião a respeito	3	15
4 Satisfeito	8	40
5 Muito Satisfeito	6	30
<b>Totalizador</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Monografia do curso de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005

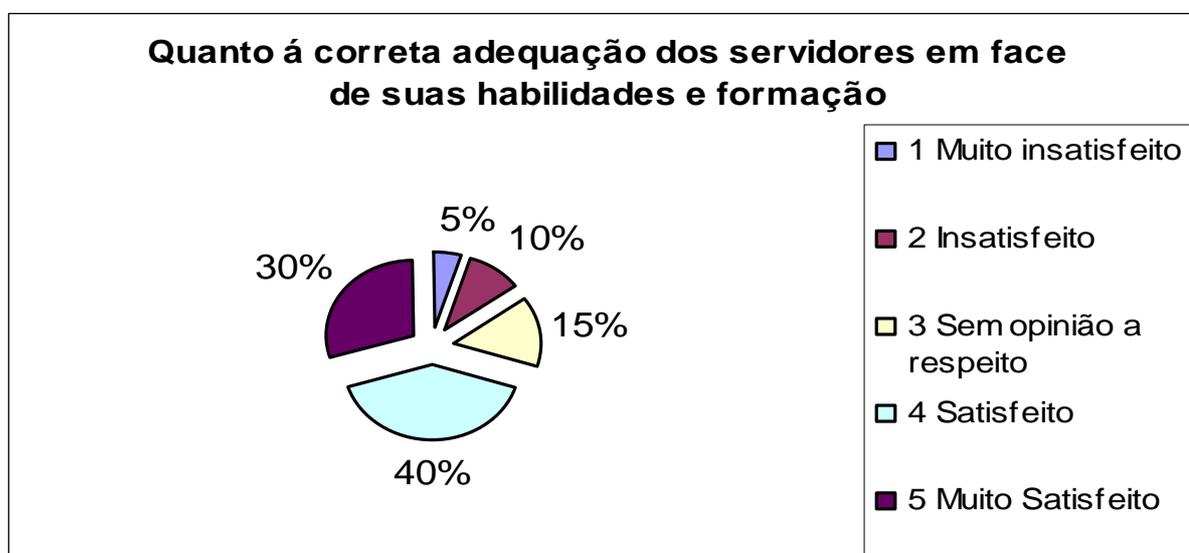


GRÁFICO 9: Quanto à correta adequação dos servidores em face de suas habilidades e formação

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005.

### Comentários:

Por sua vez, o gráfico 9, buscou conhecer a opinião dos funcionários quanto à correta adequação dos servidores em face de suas habilidades e formação, revelou que, 40% se mostram satisfeitos; 30% admitiram estarem muito satisfeitos; 15% não possuem opinião formada a esse respeito; 10% se mostraram insatisfeitos; ao passo que os 5% últimos disseram estarem muito insatisfeitos.

**Questão 10** - Em relação ao reconhecimento que seus superiores demonstram ter para com a sua capacidade profissional.

TABELA 10: Quanto ao reconhecimento de sua capacidade profissional, por parte dos seus superiores.

Atributos	Colaboradores Pesquisados	
1 Muito insatisfeito	7	35
2 Insatisfeito	5	25
3 Sem opinião a respeito	4	20
4 Satisfeito	3	15
5 Muito Satisfeito	1	5
<b>Totalizador</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Monografia do curso de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005

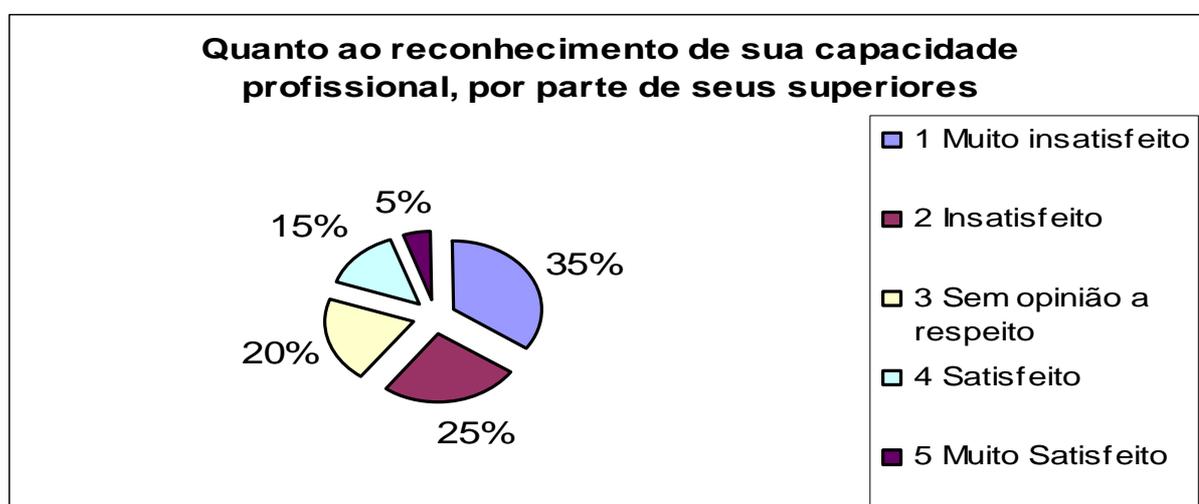


GRÁFICO 10: Quanto ao reconhecimento de sua capacidade profissional, por parte dos seus superiores

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005.

### Comentários:

O gráfico 10 mensurou a opinião dos funcionários do TST quanto ao reconhecimento de sua capacidade profissional, por parte dos seus superiores, mostrou que 35% dos respondentes admitiram estarem muito insatisfeitos; 25% disseram estarem insatisfeitos; 20% afirmaram não possuírem opinião acerca desse tema; 15% se revelaram satisfeitos; ao passo que os 5% restantes admitiram estarem muito satisfeitos.

**Questão 11** - Em relação às metas estabelecidas em seu setor e às condições necessárias para o bom desempenho das tarefas a você atribuídas.

TABELA 11: Quanto à adequação das metas traçadas e as contribuições que o setor oferece.

Atributos	Colaboradores Pesquisados	Percentual %
1 Muito insatisfeito	1	5
2 Insatisfeito	2	10
3 Sem opinião a respeito	1	5
4 Satisfeito	10	50
5 Muito Satisfeito	6	30
<b>Totalizador</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Monografia do curso de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005



GRÁFICO 11: Quanto à adequação das metas traçadas e as contribuições que o setor oferece.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005.

### **Comentários:**

O gráfico 11 mostrou a opinião dos funcionários do TST quanto à adequação das metas traçadas e as condições que o setor oferece, revelou que 50% dos respondentes admitiram estarem satisfeitos; 30% disseram estarem muito satisfeitos; 10% se mostraram insatisfeitos; 5% afirmaram estarem muito insatisfeitos; e também 5% restantes afirmaram não possuírem opinião formada sobre essa questão.

**Questão 12** - Em relação à democratização e a participação de todos os servidores na busca de soluções para os problemas de cada setor.

TABELA 12: Quanto à democrática participação de todos na busca de soluções para os problemas do setor.

Atributos	Colaboradores Pesquisados	Percentual %
1 Muito insatisfeito	3	15
2 Insatisfeito	3	15
3 Sem opinião a respeito	1	5
4 Satisfeito	7	35
5 Muito Satisfeito	6	30
<b>Totalizador</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Monografia do curso de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005

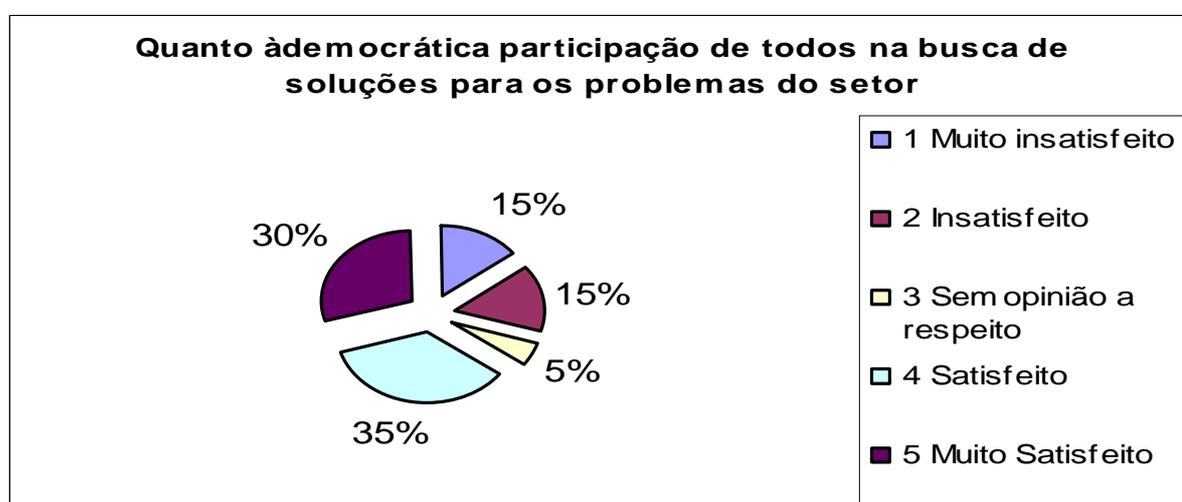


GRÁFICO 12: Quanto à democrática participação de todos na busca de soluções para os problemas do setor

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005.

### Comentários:

Por sua vez, o gráfico 12, mensurou a opinião dos respondentes quanto à democrática participação de todos na busca de soluções para os problemas do setor, mostrou que 35% afirmaram estarem satisfeitos; 30% disseram se sentirem muito satisfeitos; 15% se mostraram insatisfeitos; 15% se revelaram muito insatisfeitos; enquanto que os 5% restantes admitiram não possuírem opinião formada a esse respeito.

**Questão 13** - Em relação à abertura dada ao servidor para que o mesmo exponha suas idéias sobre como solucionar problemas nesta instituição.

TABELA 13: Quanto à abertura que a instituição dá ao servidor para que o mesmo exponha suas idéias.

Atributos	Colaboradores Pesquisados	Percentual %
1 Muito insatisfeito	1	5
2 Insatisfeito	2	10
3 Sem opinião a respeito	1	5
4 Satisfeito	7	35
5 Muito Satisfeito	9	45
<b>Totalizador</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Monografia do curso de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005



GRÁFICO 13: Quanto à abertura que a instituição dá ao servidor para que o mesmo exponha suas idéias

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005.

### **Comentários:**

Já o gráfico 13 percebeu-se que a opinião dos funcionários do TST quanto à abertura que esta doura instituição dá ao servidor para que o mesmo exponha suas idéias, revelou que 45% dos respondentes admitiram estarem muito satisfeitos; 35% disseram estarem satisfeitos; 10% se mostraram insatisfeitos; 5% afirmaram não possuírem opinião formada sobre o tema; enquanto que os demais 5% reconhecem estarem muito insatisfeitos.

**Questão 14** - Em relação à sua satisfação, em termos gerais por ser servidor deste órgão.

TABELA 14: Quanto à satisfação geral, na qualidade de servidor deste órgão.

Atributos	Colaboradores Pesquisados	Percentual %
1 Muito insatisfeito	0	0
2 Insatisfeito	2	10
3 Sem opinião a respeito	2	10
4 Satisfeito	11	55
5 Muito Satisfeito	5	25
<b>Totalizador</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Monografia do curso de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005

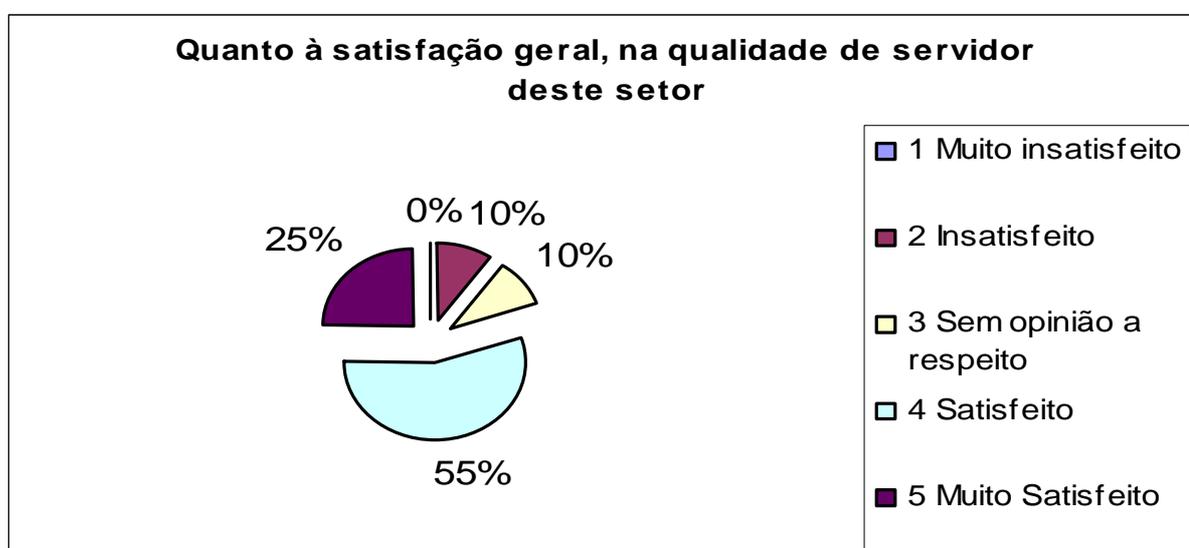


GRÁFICO 14: Quanto à satisfação geral, na qualidade de servidor deste órgão

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Isabele Cristina Dias da Silva, aluna de Administração do Uniceub, Brasília maio de 2005.

### Comentários:

Por último, o gráfico 14, a opinião dos respondentes quanto à satisfação geral, na qualidade de servidores do TST mostrou que 55% admitiram estarem satisfeitos; 25% se reconhecem como muito satisfeitos; 10% não têm opinião a respeito; 10% se mostraram insatisfeitos; e não houve respondentes que estivessem muito insatisfeito.

## 5. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesse item serão interpretados os resultados da pesquisa desenvolvida junto aos funcionários da área de licitação e contrato - SRLC do TST, no intuito de melhor entender os problemas que se mostram mais significativos no que tange ao clima organizacional, confrontando os problemas identificados com a teoria já administrativa mencionada.

A partir dos questionários aplicados observou que o clima organizacional do TST foi um fator de satisfação para 70% dos pesquisados. Na visão de Rego (p. 8), o clima de uma organização é composto por um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, propriedades essas percebidas pelos empregados que estão metidos nesse ambiente e é uma das forças importantes que influenciam o comportamento. Os gráficos 1, 5, 12 e 14 comprovam que os funcionários estão satisfeitos com o ambiente de trabalho e com as oportunidades que a instituição dá para que os mesmo exponham suas idéias.

Outro fator importante na satisfação dos funcionários quanto ao clima da organização é a capacidade, eficiência, rapidez e a democratização na resolução dos conflitos, Bergamini (p. 14) relata a importância de considerar a pessoa na sua totalidade. Pressupunha-se que a melhor maneira de motivar os empregados deveria caracterizar-se por forte ênfase do comportamento social dos mesmos.

Na visão de Pagés (p.18), analisando os fenômenos afetivos presentes nos grupos, constata que:

a racionalidade consciente do grupo com o seu comportamento de fato, indicando a existência de sentimentos compartilhados e em geral inconscientes que se manifestam em todos os níveis da vida dos grupos. O processo identificatório grupal teria por base o projeto comum, sendo menos enfatizado o papel do líder. A possibilidade do projeto comum envolveria a construção de um imaginário social partilhado, a adesão passional de seus membros e o desenvolvimento de um processo de idealização, já destacada anteriormente, que dá características excepcionais ao projeto a seus participantes. Pode –se, portanto, se atentar também para conflito estrutural, presente nos grupos e seus

participantes, entre o reconhecimento do desejo e o desejo de reconhecimento.

A partir disso observou-se que os processos grupais contribuem para um bom clima organizacional é importante para a motivação dos funcionários que ali trabalham, uma vez que a instituição reconhece as habilidades e dão oportunidades aos seus colaboradores. O gráfico 2, 10 e 13 exemplificam a visão de Páges. Os mesmos gráficos podem caracterizar a visão de outros autores.

Os administradores e supervisores passaram, então, a procurar fazer com que os empregados sentissem a sua utilidade e importância pessoal no trabalho. A estratégia administrativa deveria promover o reconhecimento do valor de cada pessoa, além de buscar, de forma muito especial, a satisfação das suas necessidades sócias. A partir disso, observou-se que, 70% dos entrevistados estão satisfeitos e muito satisfeitos. Isso é percebido pelos gráficos 2, 8 e 13.

Na visão de Hesselbein (p.17),

os superiores devem estar dispostos a se tornarem mais sensíveis e compreensivos quanto às diferenças culturais, sociais, étnicas e de sexo no local de trabalho e a demonstrarem essa sensibilidade e compreensão, para que esse local seja uma expansão significativa da cultura empresarial.

Contudo, o que se revelou nas pesquisas é contraditório a visão de Hesselbein, pois os gráficos 3, 7 e 9 revelaram que, em relação ao tratamento a capacidade de gerenciamento e a ocorrência de injustiças por parte de seus superiores, 40% admitiram estar, de alguma forma, insatisfeitos.

No que tange aos processos grupais e liderança tem-se a visão de Lapierre (p.19) que relata a relação do líder-liderados, os vínculos imaginários que aí se estabelecem, destacando que as possibilidades de condução do dirigente provêm de sua realidade de muita dependência, por não atender às demandas inconscientes de seus participantes.

Nesse contexto, estaria o desafio da cooperação e a aposta em uma maior distribuição da liderança, representa, de outro modo, o ideal de harmonia e de integração organizacional. Isso pode ser compreendido por meio dos gráficos 3, 6, 10, 11 o qual , 70% se mostram satisfeitos.

Um fator importante para um bom clima organizacional está ligado a liderança e cultura da instituição. Segundo o pensamento de Martin (p.15) existem três perspectivas que contribui para a manutenção e qualidade do clima, são elas: integração, diferenciação e fragmentação.

Primeiramente apresenta a perspectiva de integração, que congregaria as abordagens que supõem a harmonização ou conformação de um todo organizacional, partilhando valores, perspectivas e interesses, representando a visão hegemônica e instrumental de cultura organizacional.

Outra leitura da cultura organizacional encontra-se a partir das perspectivas de diferenciação e fragmentação. A primeira envolve uma compreensão da diversidade, das subculturas e do exame da liderança exercida por grupos, enquanto a segunda considera a existência de contraculturas, supondo ambigüidade, fluidez como características importantes das culturas organizacionais.

Essa última perspectiva supõe a complexidade e heterogeneidade como características das organizações contemporâneas, tendendo a engendrar culturas cujos elementos não são capazes de oferecer um único sentido para seus membros, como aventado em abordagens mais integradoras.

O clima organizacional é um conjunto de fatores que juntos, interagem entre si e contribui para um clima organizacional dinâmico, satisfatório, motivado e que propicia a qualidade de trabalho.

## 6 Conclusão

O Clima Organizacional dentro de uma empresa não é algo simples de ser analisado, porque ele se apresenta difuso, nebuloso e sem contornos bem definidos, dificilmente se mostrando claro aos olhos dos administradores que procuram avaliá-lo e entendê-lo.

Para uma empresa o clima é uma importante ferramenta de gestão organizacional que tem trazido elementos para a melhoria contínua como participação efetiva das pessoas, sua contribuição na inovação e na criatividade, trabalho em equipe, projetos multifuncionais, dentre outros fatores que têm garantido o crescimento sustentável da Empresa ao longo dos anos.

O resultado do objetivo proposto, o qual foi analisar o clima organizacional da área de licitação e contratos - SRLC do TST foi considerado satisfatório para os funcionários que ali trabalham. No entanto, há necessidade de pesquisas mais aprofundadas para que seja analisado o clima de toda organização.

Pode –se afirmar também que existe um comprometimento por parte da instituição com seus funcionários, uma vez que, a pesquisa demonstrou um grau de satisfação elevado acerca das oportunidades que a instituição oferece e do reconhecimento das habilidades de seus funcionários. Isso despertou no funcionário maior interesse e necessidade de contribuição e esforço para atingir as metas organizacionais.

Na área de licitação e contrato do TST, foram encontrados vários fatores que contribui para a qualidade do clima na instituição, são eles, a valorização profissional, a motivação, as formas de recompensa, a cultura, o reconhecimento das habilidades, oportunidades de crescimento e outros elementos que causam efeitos sobre o desempenho da organização, tornando-a mais tranqüila e confiante.

O Clima Organizacional não pode ser “criado” pela organização, no sentido literal de se produzir alguma coisa num determinado momento, mas é algo que já existe, vivo e atuante, dentro dela, resultante, principalmente, de fatores internos, das decisões tomadas e da maneira como o pessoal é administrado pelos seus chefes, e atinge o colaborador, diretamente, no que diz respeito à percepção que ele tem da empresa, induzindo-o a determinado comportamento. Na área de licitação e contratos do TST, os colaboradores estão satisfeitos com o clima da empresa.

A pesquisa ficou restrito apenas a um setor. Sugere-se um estudo minucioso de fatores que possam contribuir para um bom clima organizacional, tais como atividades que estimulem o bem estar - ginástica laboral, dinâmica grupal e interação social - e palestras acerca de relação interpessoal.

## **7. BIBLIOGRAFIA**

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 2003.

ANZIEU, D. *O grupo e o inconsciente: o imaginário grupal*. São Paulo: Ed. Casa do Psicólogo, 1990.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.

BERLOFFA, Ricardo Ribas da Costa. *Manual de licitações públicas: uma abordagem prática e sem mistérios*. Rio de Janeiro: América Jurídica, 2002.

CHANLAT, J. (Org.). *O indivíduo na organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

DINIZ, Paulo de Matos Ferreira. *Licitações de contratos da administração pública*. Brasília: Brasília Jurídica, 1997.

FARIA, A. Nogueira de. *Organização de empresas: organização, estruturas e sistemas*. 8. ed. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

FERREIRA, Ernando Monteiro. *Diagnóstico organizacional para a qualidade e produtividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

FREITAS, de Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron Books, 1991.

FONSECA, Afonso H.L. *Grupo. fugacidade, ritmo e forma*. Processo de Grupo e Facilitação na Psicologia Humanista. São Paulo, Summus Editorial, 1988.

GASPARINI, Diógenes. *Direito administrativo*. São Paulo: Saraiva, 1995.

HANDY, Charles. *Tempo de mudanças*. São Paulo: Saraiva, 1996.

HARMAN, W. e HORMANN, J. *O trabalho criativo*. São Paulo: Cultrix, 1995.

HERZBERG sobre manutenção-higiene... *Informe BU Interno*, v.1, n.9, 05 set. 1994.

HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. *O Líder do Futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1996.

HUMBLE, John W. *Administração moderna*. São Paulo: Atlas, 1984

LAPIERRE, L. *Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*. São Paulo: Atlas, 1995.

NADLER, D. A; GERSTEIN, M. S. e SHAW, R. B. *Arquitetura organizacional para o século XXI*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MONTEIRO, José Glauber d'Ávila Maciel, POSSAMAI, Osmar. *Gerenciamento de processos empresariais: interface direta com o processo produtivo*. Recife: UFSCar, 1995.

OCTAVIAN, Rosiu Ovídiu Petre; PAULESCU, Doina e MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira Muniz. *Estágio profissional curricular supervisionado*. Brasília: UniCEUB, 2003.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini. *Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática*. Campinas: Papirus, 1997.

PAGÉS, M. *A vida afetiva dos grupos: esboço de uma teoria da relação humana*. São Paulo: Vozes, 1974.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.

STEERS, R. PORTER, L. W. RICHARD, M. *Motivação*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

VIEGAS, W. *Fundamentos de metodologia científica*. Brasília: Unb, 2000.

## **8. APÊNDICE**

### 8.1 Questionário de conteúdo

Responda as questões abaixo, marcando um x sobre o valor que, de acordo com a legenda, melhor traduz sua opinião a respeito de cada item.

**LEGENDA**

1. Muito insatisfeito.
2. Insatisfeito.
3. Sem opinião a respeito.
4. Satisfeito.
5. Muito satisfeito.

ITENS		VALOR				
01.	Em relação ao clima organizacional no setor em que você trabalha.	1	2	3	4	5
02.	Em relação à capacidade que as pessoas com as quais você trabalha têm para solucionar conflitos.	1	2	3	4	5
03.	Em relação à forma e ao tratamento com que seus superiores se relacionam com os demais servidores.	1	2	3	4	5
04.	Em relação à sua satisfação quanto ao local em que você trabalha.	1	2	3	4	5
05.	Em relação ao aproveitamento que, no seu setor, dão ao conhecimento de que você dispõe.	1	2	3	4	5
06.	Em relação à capacidade de gerenciamento de pessoas por parte de seus superiores.	1	2	3	4	5
07.	Em relação à rapidez e à eficácia com que as pessoas com as quais você trabalha resolvem os conflitos internos na organização.	1	2	3	4	5
08.	Em relação à ocorrência de injustiças em seu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
09.	Em relação à correta adequação dos servidores, em face de suas habilidades e formação, e as atividades a eles atribuídas.	1	2	3	4	5
10.	Em relação ao reconhecimento que seus superiores demonstram ter para com a sua capacidade profissional.	1	2	3	4	5
11.	Em relação às metas estabelecidas em seu setor e às condições necessárias para o bom desempenho das tarefas a você atribuídas.	1	2	3	4	5
12.	Em relação à democratização e a participação de todos os servidores na busca de soluções para os problemas de cada setor.	1	2	3	4	5

Responda as questões abaixo, marcando um x sobre o valor que, de acordo com a legenda, melhor traduz sua opinião a respeito de cada item.

**LEGENDA**

1. Muito insatisfeito.
2. Insatisfeito.
3. Sem opinião a respeito.
4. Satisfeito.
5. Muito satisfeito.

ITENS		VALOR				
13.	Em relação à abertura dada ao servidor para que o mesmo exponha suas idéias sobre como solucionar problemas nesta instituição.	1	2	3	4	5
14.	Em relação à sua satisfação, em termos gerais por ser servidor deste órgão.	1	2	3	4	5