



ESCOLA DA MAGISTRATURA DE RONDÔNIA
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA COM ÊNFASE EM
DIREITO E ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

ELIANE MARIA DOS SANTOS

PRISCYLA DA PAZ NORONHA PELOI

RELAÇÕES INTERPESSOAIS E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO
DOS SERVIDORES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE
RONDÔNIA

PORTO VELHO/RO

2015

ELIANE MARIA DOS SANTOS
PRISCYLA DA PAZ NORONHA PELOI

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO DOS
SERVIDORES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA**

Trabalho de Conclusão de Curso,
elaborado como requisito parcial para
obtenção do grau de especialista em nível
de Pós-Graduação em Gestão Pública
com ênfase em Direito e Administração
Judiciária, apresentado à Escola da
Magistratura do Estado de Rondônia.

Orientadora: Mestra Ione Grace do N. Cidade Konzen.

PORTO VELHO/RO
AGOSTO – 2015

ESCOLA DA MAGISTRATURA DO ESTADO DE RONDÔNIA – EMERON
PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO PARA A CARREIRA DA MAGISTRATURA

TÍTULO DA MONOGRAFIA

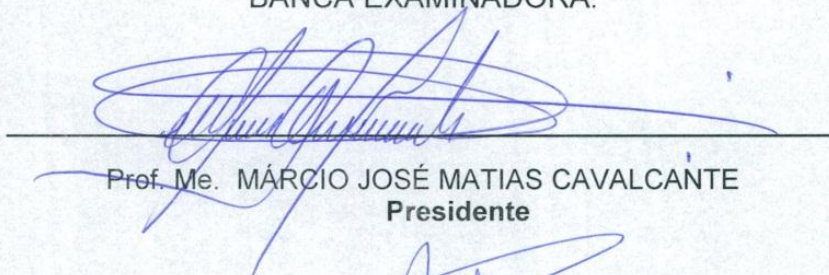
**“RELAÇÕES INTERPESSOAIS E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO DOS SERVIDORES
DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA”**

APRESENTADO POR:

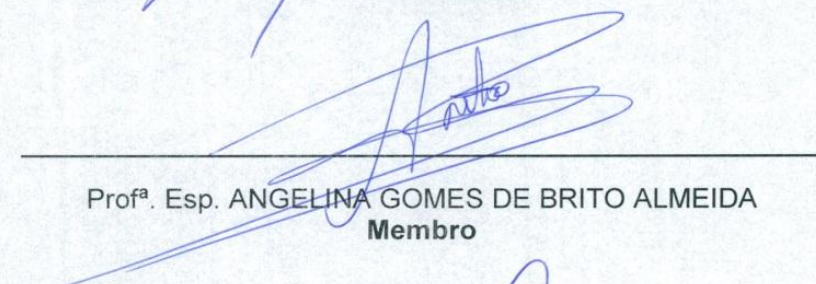
ELIANE MARIA DOS SANTOS e PRISCYLA DA PAZ NORONHA PELOI

APROVADO EM 6 DE AGOSTO DE 2015.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Me. MÁRCIO JOSÉ MATIAS CAVALCANTE
Presidente



Profª. Esp. ANGELINA GOMES DE BRITO ALMEIDA
Membro



Profª. Mª. ILMA FERREIRA DE BRITO
Membro

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado a Deus, fonte de toda a vida e conhecimento; aos nossos familiares, principais e eternos encorajadores, e aos colegas, por tornarem mais suave e agradável essa jornada.

Eliane Maria dos Santos
Priscyla da Paz Noronha Peloi

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à orientadora, a Professora Mestra Ione Grace Cidade, pela admirável dedicação na realização dessa tarefa e pelas orientações metodológicas aqui empregadas.

Aos colegas e amigos, companheiros de jornada, sem os quais certamente o tempo aqui passado não seria tão agradável.

“Pratique a justiça, ame a fidelidade e ande humildemente com o seu Deus”.

(Miquéias 6.8b).

RESUMO

O presente estudo aborda o ambiente de trabalho, que pode ser considerado a segunda casa do ser humano no auge da sua vida produtiva, e as relações interpessoais que nele se desenvolvem. Tendo em vista que a maior parte do dia, sendo as melhores horas, são dedicadas à produção em troca de benefícios salariais e sociais, bem como o estabelecimento de diversas relações entre indivíduos que compartilham do mesmo ambiente de trabalho (relações horizontais e verticais: colegas, chefes, liderados, clientes etc.), têm-se a boa comunicação e o satisfatório relacionamento interpessoal na mais alta conta, como verdadeiras ferramentas, essenciais para que o trabalho se desenvolva eficaz e eficientemente. Utilizando-se de pesquisa qualitativa e descritiva, baseada no método de raciocínio indutivo, neste trabalho visa-se identificar até que ponto esses fatores essenciais influenciam na produtividade do colaborador. Para tanto, aborda-se a cultura organizacional e seu papel, a psicologia do ambiente de trabalho, sentimentos e anseios dos participantes, a qualidade do trabalho num ambiente hostil, os motivos principais das influências na produtividade. Por fim, com base nos dados obtidos, tem-se um levantamento do assunto na perspectiva dos colaboradores do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, verificando se estão presentes tais problemas, capazes de prejudicar a prestação jurisdicional de referida Instituição.

Palavras-chave: relações interpessoais; produtividade; TJRO

ABSTRACT

The present review addresses the work environment – which can be considered the second home of the human being at the peak of his productive life – and interpersonal relationships developed therein. Considering that most of the day, and the best of its hours are devoted to production in exchange for wages and social benefits, as well as the establishment of several relationships between individuals sharing the same work environment (colleagues, leaders, staff, customers, etc), good communication and good interpersonal relationship must be in the highest regard as essential tools for the most effective and efficient development of the work. By using qualitative and descriptive research based on the method of inductive reasoning, this work aims to identify the extent to which these tools influence the productivity of the employee. To do so, we address the organizational culture and its role, the psychology of work, the feelings and desires of the participating group, the quality of the work in a hostile environment and the main reasons of the influence of those items on productivity. Finally, from the data obtained, we have an inventory on the subject from the perspective of the staff of the Court of Justice of the State of Rondônia, verifying if it have these problems, able to difficult the delivery of justice by said institution.

Keywords: interpersonal relationships; productivity; Court of Justice Rondônia.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
CAPITULO I – REFERENCIALTEÓRICO.....	13
1.1 O ambiente de trabalho e o clima organizacional.....	13
1.2 As pessoas e as organizações.....	15
1.3 Produtividade.....	17
1.4 Relações interpessoais no ambiente de trabalho.....	19
1.5 Problemas e conflitos no ambiente de trabalho.....	21
CAPITULO II - METODOLOGIA DA PESQUISA.....	25
CAPITULO III – RESULTADOS.....	26
3.1 Apresentação e Análise dos Dados da Pesquisa.....	26
3.1.1. <i>Primeira parte: Identificação do Pesquisado.....</i>	<i>26</i>
3.1.2. <i>Segunda parte: Relacionamento com a chefia imediata.....</i>	<i>28</i>
3.1.3. <i>Terceira parte: Relacionamento com os colegas.....</i>	<i>32</i>
3.1.4. <i>Quarta parte: Relacionamento com o público.....</i>	<i>36</i>
3.1.5. <i>Quinta parte: Autoavaliação.....</i>	<i>38</i>
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
OBRAS CONSULTADAS.....	45
ANEXO.....	46

INTRODUÇÃO

Qualidade, produtividade, exigência do público, melhoria contínua, atingimento de metas, mudanças rápidas, avanço tecnológico, inovação. Esses termos são frequentes e identificam a realidade atual daqueles que estão envolvidos com prestação de serviços ou gestão de negócios.

Atentas a essa nova realidade, empresas e instituições lançam mão de um diferencial que pode ser o fundamento do sucesso ou do fracasso: a qualidade na prestação dos seus serviços.

A qualidade pode ser conceituada como um estado no qual a adequação de valor é percebida pelo cliente e pelo fornecedor em todos os aspectos da relação de negócios. É medida através de confrontos com os requisitos do cliente - formalmente estabelecidos ou não, conscientes ou superficiais, tecnicamente operacionais ou completamente subjetivos - sempre representando um alvo móvel, num mercado competitivo. Em suma, consiste no grau de valor na comparação entre a expectativa do cliente e a sua percepção do produto ou serviço recebido.

Não se pode ignorar, entretanto, o principal personagem capaz de tornar esse grau de qualidade uma realidade institucional: o funcionário, servidor ou colaborador, que dedica sua energia, seu tempo e vida útil à realização dos objetivos da Instituição. Tampouco se pode olvidar que esse personagem é um ser complexo, constituído por suas próprias experiências, sentimentos e anseios.

Junte-se a isso o fato de que, na esmagadora maioria dos setores e departamentos, esses personagens trabalham em equipe, dividem o mesmo ambiente físico, partilham das mesmas dificuldades, relacionam-se diariamente. Nesse ponto, a presente pesquisa aborda justamente essas relações interpessoais e sua influência na produtividade individual do colaborador, sobretudo dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia.

Considerando o grande número de servidores do Tribunal de Justiça do estado de Rondônia, e a dependência dos bons resultados do órgão na prestação jurisdicional da qualidade da atuação desses servidores, questiona-se: as relações interpessoais no ambiente de trabalho refletem no desempenho do servidor, de modo que possíveis máculas ocasionadas por problemas de relacionamento interpessoal prejudiquem a produtividade desses agentes e minem a prestação dos serviços da Instituição?

Objetiva-se, assim, verificar os reflexos das relações interpessoais do ambiente de trabalho no desempenho do servidor do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Especificamente, pretende-se apresentar os motivos que provocam queda da produtividade no trabalho, referentes a problemas de relacionamentos interpessoais; descrever a relevância da organização se preocupar com desenvolvimento interpessoal dos seus colaboradores; discutir as consequências que os problemas de relacionamento podem causar no desenvolvimento da equipe, na qualidade e de suas tarefas e metas, com vistas à prestação de serviços pelo TJ-RO.

Ora, para entender a razão pela qual devemos considerar bastante relevante a questão do relacionamento de um colaborador dentro de seu ambiente de trabalho, e justificar a importância deste tema, considera-se, inicialmente, que a maior parte do dia é dedicada ao trabalho. E isso não se faz de maneira isolada: somos rodeados colegas, clientes, líderes, liderados, enfim, pessoas que fazem parte do mesmo ambiente. Facilmente conclui-se que o bom relacionamento com todos esses atores se torna imprescindível para um clima saudável e de cooperação.

Por outro lado, não havendo um bom relacionamento, ou sendo esse maculado por diversas interrupções, é possível que a produtividade no trabalho tenda a ficar comprometida a ponto de prejudicar nossas tarefas, bem como toda a equipe e consequentemente a Instituição.

No âmbito de gestão de pessoas do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, instituição altamente comprometida com o atingimento de suas metas e excelente qualidade na prestação jurisdicional, é possível observar que, em meio a seus muitos servidores, surgem problemas de relacionamento interpessoal, desde os mais leves até os mais graves.

Sabendo-se que tais relações exercem papel fundamental e influenciam as pessoas no desenvolvimento de suas atividades, pretende-se, no âmbito dessa Instituição, traçar um panorama geral acerca da relevância das relações interpessoais no ambiente de trabalho e como estas relações estão ligadas ao desenvolvimento pessoal do colaborador e da equipe, bem como analisar a relevância de a organização se preocupar com o desenvolvimento interpessoal dos seus colaboradores e as consequências que os problemas entre os pares podem causar no desenvolvimento da equipe e na qualidade de suas tarefas, sugerindo-se,

por fim, medidas a serem tomadas para que a prestação jurisdicional não seja afetada com os identificados problemas interpessoais.

CAPITULO I

REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 O ambiente de trabalho e o clima organizacional

Nos primórdios, a família constituía a unidade econômica básica. O pai trabalhava no campo e a mãe preparava os ingredientes necessários para a alimentação. Tudo o que precisavam era providenciado na própria unidade familiar:

A partir do momento em que o home fixou-se à terra e organizou-se o sistema de trocas, ele deixou de trabalhar sozinho ou com sua família para seu próprio sustento e surgiu a ideia de utilização do trabalho em benefício de pessoa diversa do próprio trabalhador. (ALEXANDRINO e PAULO, 2011, p. 1)

Assim, a sociedade se desenvolveu, as cidades cresceram. Desenvolveu-se o comércio, a indústria, os serviços. E o trabalho começou a especializar-se. Alexandrino e Paulo destacam que, desde então, o trabalho assumiu várias formas: escravidão, servidão, corporações de ofício e emprego (2011, p. 1). Por sua vez, as organizações, de pequenas e simples, foram tornando-se maiores e mais complexas, a fim de atender a constante demanda, gerar lucros cada vez maiores e satisfazer os anseios dos sócios, investidores, fornecedores, funcionários, clientes etc.

Historicamente, graças à Revolução Francesa, o trabalho tornou-se livre, uma vez que forneceu as bases ideológicas e jurídicas para o surgimento dessa liberdade. De outro norte, a Revolução Industrial seria a causa econômica direta do próprio Direito do Trabalho, uma vez que a vinculação entre o trabalhador e a pessoa beneficiária de seu trabalho passou a consubstanciar relação que viria a ser conhecida como “regime de emprego” (ALEXANDRINO e PAULO, 2011, p. 3). Observa-se, então, que atualmente as organizações tendem a enxergar o funcionário como colaborador, como uma pessoa necessária que, além da “força bruta”, é dotado de necessário e importante capital intelectual, com sentimentos, personalidade e necessidades próprias. Esse ser complexo é de total relevância

para a continuidade do processo produtivo.

Chiavenato (2005, p. 26) afirma que as organizações se baseiam na cooperação e colaboração das pessoas. De fato, elas teriam surgido em função das limitações individuais dos humanos: unindo esforços, conseguiriam ultrapassar suas dificuldades e alcançar resultados que sozinhas jamais alcançariam. Desse modo, o fundamento das organizações é a colaboração e a cooperação das pessoas envolvidas no sentido de alcançar objetivos comuns.

Pessoas não são recursos, mas personalidades incríveis e portadoras de diferenças individuais. No entanto, elas constituem importantes recursos para as organizações. Nem por isso podem ser tratadas meramente como meios de produção. (CHIAVENATO, 2009, p. 107)

Considerando, então, que o ser humano passa cerca de um terço do seu dia no ambiente de trabalho, devemos esperar que esse ambiente satisfaça boa parte de nossas necessidades. Para tanto, é primordial que se estabeleça na organização um excelente clima organizacional.

Clima organizacional é o termo utilizado para referir-se ao ambiente interno existente entre os membros de uma organização. Pode representar um estado de animação, satisfação, interesse, colaboração, ou frustração, depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc. Está relacionado com o conceito de motivação: quando há elevada motivação entre os membros da equipe, o clima organizacional também se eleva. Da mesma maneira, a baixa motivação entre os participantes tende a baixar o clima organizacional.

Chiavenato (2009, p. 61) assim conceitua clima organizacional:

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é, aos aspectos da organização que levam a diferentes espécies de motivação nos participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Construir e manter um bom clima organizacional é primordial ao atingimento dos objetivos das organizações. É fato indiscutível, atualmente, que apenas uma boa retribuição financeira não é o bastante para garantir que o ambiente de trabalho seja constituído de indivíduos satisfeitos. Teixeira (2002, p. 575) elenca os aspectos que fazem um bom clima, com base em registros das entrevistas de avaliação de

desempenho e relatórios das pesquisas de clima. São eles:

- Desafios,
- Cultura vencedora,
- Reconhecimento,
- Equidade,
- Liderança,
- Oportunidades de Carreira,
- Programas de treinamento,
- Bolsas de estudo,
- Ambiente de Aprendizagem,
- Ambiente acolhedor.

Segundo o autor, é necessário que se garanta que o ambiente de trabalho seja harmônico, agradável e descontraído, levando em conta que o clima organizacional é, em sua maior parte, a expressão dos sentimentos das pessoas a respeito da forma como a empresa, por meio de seus dirigentes, as trata, para que os trabalhadores, assim, se sintam em casa e gostem do convívio com colegas e dirigentes. “Justiça e equidade são requisitos básicos para garantir a paz e a satisfação dos empregados” (*op.cit.*, p. 576).

De outro norte, Gil (2009, p. 272) destaca o efeito devastador de um clima organizacional negativo. Para ele, em alguns casos, a própria organização contribui para a incapacidade da pessoa para lidar com o ambiente, ocorrendo de o clima organizacional ser um elemento dificultador do envolvimento dos empregados nos programas de gestão de qualidade. Ressalta:

Convém considerar que os empregados passam muitas horas dentro da empresa. Se essas oito horas ou mais puderam ser agradáveis, as pessoas se sentirão mais motivadas e conseqüentemente mais envolvidas com a qualidade.

Assim sendo, necessário se faz analisar mais profundamente a figura do funcionário/colaborador.

1.2 As pessoas e as organizações

O homem é ser de complexa natureza. Chiavenato (2009, p. 50) ressalta ser

o homem um ser transacional, que não somente recebe insumos do ambiente e reage aos mesmos, mas também adota uma postura proativa, antecipando-se e, muitas vezes, provocando mudanças em seu ambiente, bem como é capaz de ter objetivos ou aspirações e de aplicar esforço no sentido de alcançá-las.

Conveniente mencionar a clássica teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, segundo a qual as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância no comportamento humano, sendo que na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, chamadas necessidades primárias, e no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas, chamadas necessidades secundárias.

No centro da pirâmide estariam as necessidades sociais, que, segundo Chiavenato (2009, p. 53), “são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas. São as necessidades de associação, participação, aceitação por parte dos colegas, troca de amizade, afeto e de amor”.

Ademais, mencione-se a teoria dos dois fatores de Herzberg, segundo a qual a motivação para trabalhar depende de dois fatores: higiênicos, que referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, o clima de relações entre a direção e os empregados inclusive, e fatores motivacionais, referindo-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si.

Dessa maneira, tão complexo seja o ser humano, tão amplo o leque de motivos que provocam nele satisfação, delírio ou êxtase, existindo também os que causam irritação, frustração, revolta ou apatia (TEIXEIRA, 2002, p. 572).

As vidas profissional e pessoal dos funcionários estão inter-relacionadas e se influenciam mutuamente. Não se pode negar, assim, que o comportamento dos funcionários produz resultados, que podem ser um desempenho positivo de longo prazo e o crescimento pessoal ou, ao contrário, um desempenho negativo de longo prazo e a estagnação pessoal (GIBSON, *et al.*, 2006, p. 95)

Enquanto funcionários, capazes de exercer transformações com suas reações aos estímulos externos, cabe às organizações buscar alternativas para provocar a motivação e reduzir a insatisfação.

O comportamento das pessoas dentro da organização é complexo e depende de fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, motivação, percepção do ambiente interno e externo, atitudes, emoções, valores etc.) e fatores externos (decorrentes do ambiente que o envolve e das características

organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, fatores sociais, políticas, coesão grupal existente etc.) (CHIAVENATO, 2009, p. 50)

Nesse ponto, Castro (2002, p. 85) define motivação como:

[...]a ação ou efeito de motivar, é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações. É o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula, caracteriza e antecipa fatos. É um determinado conjunto de motivos que gera um conseqüente conjunto de ações (motivo + ação = motivação).

O autor menciona existir dois tipos de motivação (CASTRO, 2002, p. 86). Primeiramente, a motivação interna, que seria as percepções que o indivíduo tem sobre sua existência, o reconhecimento e valorização de seus atos. Seria o principal aspecto da motivação, pois é o que de fato move o indivíduo, sendo a base da realização e da felicidade individual. Haveria ainda a motivação externa:

Caracteriza-se pelo conjunto de valores, missão e visão de determinado ambiente que permite relações interpessoais adequadas, feitas dentro de um clima que leve à plena realização dos seres humanos que atuam nesse mesmo ambiente (CASTRO, 2002, p. 88).

A motivação, assim, está relacionada aos sentimentos e emoções do indivíduo enquanto pessoa. Robbins (2005, p. 88) afirma que o ser humano é dotado de sentimentos, emoções e humores:

O sentimento é um termo genérico que engloba uma grande variedade de sensações que as pessoas experimentam. É um conceito amplo que envolve tanto as emoções como os estados de humor. As emoções são sentimentos intensos direcionados a alguém ou a alguma coisa. Finalmente, os humores são sentimentos que costumam ser menos intensos que as emoções e não possuem um estímulo contextual.

Nesse íterim, as emoções, sobretudo se exibidas na hora errada, podem comprometer o desempenho dos funcionários. Mesmo assim, eles as carregam todos os dias ao ambiente organizacional, não podendo ser desconsideradas de qualquer estudo sobre o comportamento no local de trabalho.

De outro norte, altos níveis de motivação são capazes de melhorar o desempenho e garantir ganhos de produtividade (GONDIN e SILVA, 2004, p. 145). Vejamos, então, mais a fundo acerca desse conceito.

1.3 Produtividade

Produtividade é conceito relacionado a um ótimo rendimento no trabalho.

Vários fatores são envolvidos nesse rendimento, tais como qualidade e quantidade de matéria prima, tecnologia empregada, habilidade profissional dos trabalhadores, condições ambientais de trabalho etc. (SERAFIM, 2004, p. 159). Destaca-se, entretanto, o grau de interesse com que os empregados utilizam suas habilidades para obter um aumento na quantidade e qualidade no rendimento de suas tarefas, o que se identifica como “produtividade do trabalho”.

A produtividade do trabalho pode ser identificada como sendo o processo contínuo que procura obter, a partir do potencial do empregado motivado, o máximo de sua capacidade com o mínimo de tempo e esforço. [...] O fator humano é, pois, decisivo para incentivar os ganhos de produtividade de bens e serviços, em relação aos quais o treinamento e atualização profissionais marcam presença constante para que a produtividade seja, mais do que um processo, um estado de espírito. (SERAFIM, 2004, p. 161)

Para Robbins (2005, p. 21), a produtividade de uma organização é aferida quando consegue ela atingir seus objetivos, consistindo em uma preocupação tanto com a eficácia quanto com a eficiência, o que significa transformar matéria prima em produto ou prestar serviço com a melhor qualidade e ao menor custo possível.

O autor desmitifica ainda a máxima de que “funcionários felizes são mais produtivos”, levantado nas décadas de 1930 e 1940, uma vez que, com base em pesquisas concluiu-se que ocorre o inverso: funcionários produtivos seriam mais felizes: “a produtividade leva à satisfação e não o contrário” (op. cit., p. 68)

A noção de produtividade alcança também o setor público, uma vez que, para a sociedade em geral, é relevante que nas organizações as atividades sejam desempenhadas com qualidade e produtividade, alcançando um desempenho que efetivamente venha ao encontro das necessidades e expectativas daqueles que se beneficiam dos produtos ou serviços: (GONDIN e SILVA, 2004, p. 145)

Ou seja, o alcance dos objetivos organizacionais se encontra atrelado o desempenho eficiente e eficaz nos níveis individual, grupal e organizacional. Tal preceito é válido tanto para organizações públicas, em que um desempenho precário repercute em serviços de baixa qualidade e insatisfação dos usuários, quanto para organizações de natureza privada, em que a performance rebaixada em níveis intensos pode implicar insolvência absoluta desse tipo de empreendimento. (GONDIN e SILVA, 2004, p. 159-160)

Entretanto, não se pode falar em qualidade total da organização se nem todos os membros estão envolvidos no processo, fazendo-se necessário incentivar as formas de participação (GIL, 2009, p. 270).

De fato, é necessário haver um equilíbrio entre a produção e os interesses dos funcionários. Serafim (2004, p. 147) destaca que a empresa deve “respeitar os limites e a capacidade dos seus funcionários, perceber o nível de estresse adequado a ele, procurar conquista-lo para que, administrando melhor os problemas, aumente a produtividade no trabalho”.

Serafim (op cit, p. 162) lista ainda as principais causas da baixa produtividade do trabalho (grifo nosso):

- a) Não gozar de boa saúde;
- b) Sentir-se deprimido e preocupado por problemas que está enfrentando fora da empresa;
- c) Não gostar de seu trabalho;
- d) Sentir-se molestado pelo tratamento que recebe dos colegas que com ele têm contatos na organização;**
- e) Considerar que suas tarefas não são bem remuneradas;
- f) Não gostar do ambiente onde trabalha;
- g) Sentir dificuldades no relacionamento com algum colega de trabalho;**
- h) Não considerar que seu trabalho seja realmente útil.

Nesse ponto, conveniente uma melhor análise sobre as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

1.4 Relações interpessoais no ambiente de trabalho

Robbins (2005, p. 92) faz menção à Teoria dos eventos afetivos, que demonstra que os trabalhadores reagem emocionalmente às coisas que lhes acontecem no trabalho, o que afeta o seu desempenho e satisfação:

Ela inicia reconhecendo que as emoções são uma resposta a eventos dentro do ambiente de trabalho. Esse ambiente inclui tudo o que se relaciona ao trabalho – as características do cargo, como variedade das tarefas ou grau de autonomia, demandas e exigências de esforço emocional. Esse ambiente gera eventos que podem ser aborrecidos, alegres ou ambos. Eventos que costumam ser vistos com aborrecimento incluem colegas que não cumprem suas próprias tarefas, orientações conflitantes dos chefes e excesso de pressão para o cumprimento de prazos. Exemplos de eventos alegres incluem o atingimento de uma meta, o apoio recebido de um colega e o reconhecimento por uma realização.

Ainda conforme o autor (2005, p. 93), as emoções influenciam diversas variáveis de desempenho e satisfação, como o comportamento de cidadania organizacional, o comprometimento organizacional, a intenção de deixar a empresa e o nível de esforço no trabalho. Dessa forma, as emoções e os eventos que as desencadeiam dentro do ambiente de trabalho não devem ser ignorados, mesmo que pareçam insignificantes.

Nesse ponto, indiscutível que as emoções produzidas no ambiente de trabalho e o bem estar do colaborador nesse ambiente devem ser preservados. Ressalta-se, entretanto, que esse bem estar está intimamente ligado ao relacionamento dele com os demais componentes da organização:

Hoje em dia, o bem estar dos empregados vai além da preservação de sua integridade física. Entretanto, certas ações descuidadas ou irresponsáveis de um empregado ou de seu chefe pode colocar em risco a saúde, a segurança ou o conforto de outra pessoa. Talvez um balconista possa sentir-se alvo de uma suspeita infundada por parte de seu chefe, e este estresse pode afetar seu desempenho (MILKOVICH, 2000, p. 473)

Os conflitos interpessoais são bastante relacionados com as questões emocionais. Segundo Robbins (*op. cit.*, p. 95), sempre que surgem conflitos, pode-se ter a certeza de que as emoções também virão à tona.

O sucesso de um executivo em resolver conflitos geralmente depende de sua capacidade em identificar os elementos emocionais do caso e ajudar as partes conflitantes a trabalhar suas emoções. Se, ao contrário, o executivo não levar em conta os elementos emocionais do conflito e ater-se apenas aos aspectos racionais e funcionais da questão, terá pouca chance de resolver o problema.

Aspecto primordial relacionado às relações interpessoais no ambiente de trabalho é a comunicação. Para Chiavenato (2009, p. 61), esta seria a transferência de informação e significado de uma pessoa para a outra, o processo de passar informação e compreensão, a maneira de relacionar-se com outras pessoas através de ideias, fatos, pensamentos e valores.

A comunicação, inclusive, está ligada à noção de tratamento justo aos funcionários, entre si e pelos superiores, de modo que, atualmente, investe-se em programas para fomentar a comunicação, dos funcionários aos superiores (programas “Fale mais alto”), dos superiores aos funcionários (programas “top-down”) e pesquisas de opinião (DESSLER, 2003, p. 253 e 254)

“O funcionário precisa ser ouvido e comunicado sobre o que se passa na sua empresa”, afirma Serafim (2004, p. 147), uma vez que dele depende o sucesso da organização.

1.5 Problemas e conflitos no ambiente de trabalho

Há que se ressaltar que, muito embora sejam as organizações o agrupamento de pessoas para o atingimento de certos objetivos, as pessoas que nelas ingressam naturalmente perseguem objetivos individuais diferentes dos objetivos daquelas que originalmente formaram as organizações, sendo que os objetivos organizacionais acabam por distanciar-se dos objetivos individuais dos novos participantes que ingressam posteriormente (CHIAVENATO, 2003, p. 131-132).

De um lado, então, está o indivíduo com suas fragilidades, limitações, insegurança; do outro está a empresa, que diante do sistema capitalista, preocupa-se com seu desempenho.

Os objetivos e interesses pessoais, entretanto, nunca são idênticos. E em geral, a maior parte dos conflitos organizacionais é provocada por conflitos pessoais.

“Conflito significa existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se” (CHIAVENATO, 2009, p. 361). Robbins (2003, p. 115) elenca três tipos de conflitos: de tarefa, relacionado ao conteúdo e metas do trabalho; de relacionamento, que ocorre nos relacionamentos interpessoais; e de processo, que está relacionado a como o trabalho é executado. As evidências indicam que conflitos de relacionamento, na maioria das vezes, são prejudiciais em grupos ou organizações.

Serafim (2004, p. 134 e ss.) elenca os conflitos diários no trabalho que afetam as emoções e consequentemente a produtividade dos funcionários:

- a) Falta de controle da situação: quando o resultado do trabalho não depende do indivíduo;
- b) Pressões no trabalho: quando ocorrem cobranças que o indivíduo não consegue dar conta;
- c) Incompreensão da chefia: quando, aparentemente sem motivos, o chefe distribui mal as tarefas, não permitindo questionamento, gerando na equipe descontentamento com o trabalho;

- d) Ambiente desfavorável ao indivíduo: quando a filosofia de vida do chefe imediato do setor não condiz com os valores da maioria do grupo de trabalho;
- e) Função não adequada ao indivíduo: o funcionário vê-se na obrigação de exercer uma função que não se adapta ao seu ritmo.

A insatisfação do funcionário costuma ser expressa de diversas maneiras. “Por exemplo, em vez de pedir demissão, os funcionários podem tornar-se insubordinados, furtar algo da empresa ou fugir de suas responsabilidades de trabalho” (ROBBINS, 2005, p. 70). Dentre as respostas mais comuns, destacam-se:

- a) Saída: abandono da empresa;
- b) Comunicação: discussão do problema com os superiores na tentativa de melhorar as condições;
- c) Lealdade: espera passiva e otimista de que as condições melhorem;
- d) Negligência: deixar a situação piorar, incluindo o absenteísmo ou atrasos crônicos, aumento dos índices de erro etc.

No caso das relações interpessoais, é necessário compreender que esses conflitos, de maneira peculiar, carregam um turbilhão de emoções dos envolvidos, que precisam receber atenção especial:

O sucesso de um executivo em resolver conflitos geralmente depende de sua capacidade em identificar os elementos emocionais do caso e ajudar as partes conflitantes a trabalhar suas emoções. Se, ao contrário, o executivo não levar em conta os elementos emocionais do conflito e ater-se apenas aos aspectos racionais e funcionais da questão, terá pouca chance de resolver o problema (ROBBINS, 2005, p. 95)

Dentre as causas principais dos desajustes, ou seja, que podem prejudicar a relação do funcionário com seu trabalho, destaca-se as dificuldades de relacionamento entre os vários níveis hierárquicos da empresa (CARVALHO, *et al.* 2004, p. 311). Nesse aspecto, Dessler (2003, p. 252) afirma:

A injustiça no ambiente de trabalho pode ser evidente. Por exemplo, alguns supervisores são “intimidadores”. Eles gritam com seus funcionários, os ridicularizam, os humilham e até fazem ameaças veladas. [...] Não é surpresa que os funcionários com supervisores ameaçadores tenham maior probabilidade de pedir demissão e declarem ter menos satisfação no trabalho e na vida e maior nível de estresse quando permanecem nos cargos.

As relações intra e intergrupais, então, fazem parte da lista de estressores de grupo e organizacionais, uma vez que relações ruins dentro dos grupos e entre eles podem sim ser fontes de estresse (GIBSON, *et al.* 2006, p. 204). Entre esses estressores, estariam a falta de confiança, de coesão, pouco suporte e desinteresse em ouvir ou lidar com os problemas enfrentados pelo grupo ou por algum integrante: “Os problemas nas relações podem levar à falta de comunicação e à baixa satisfação profissional, aumentando, assim, a probabilidade do surgimento do estresse.

Robbins (2005, p. 93) afirma que o estado emocional do funcionário influencia o atendimento ao cliente, o que afeta seu nível de satisfação e a intenção de retornar à organização. O autor menciona um estudo que demonstraria, inclusive, haver um efeito “casado” entre as emoções dos funcionários e dos clientes, uma espécie de “contágio emocional”, em que as emoções do funcionário estimulam respostas positivas ou negativas por parte dos clientes.

Os custos das emoções dos funcionários às organizações vão muito além do que se pode imaginar, uma vez que, como seres humanos, não somos capazes de deixar nossas emoções em casa ou no carro quando chegamos para trabalhar. Segundo Robbins (2005, p. 96),

Estima-se que a tristeza no ambiente de trabalho custe mais de 75 bilhões de dólares por ano às empresas norte-americanas em termos de redução de produtividade, aumento de erros e acidentes. As estimativas indicam que a morte de um ente querido custa cerca de 38 bilhões de dólares; divórcio e crises conjugais, 11 bilhões; crises familiares, 9 bilhões; e morte de conhecidos, 7 bilhões.

Emoções negativas também podem ser responsáveis por atos voluntários que violam as regras estabelecidas e ameaçam a organização, os seus membros ou ambos, atos esses chamados por Robbins de desvio dos funcionários (2005, p. 96), que podem ser violentos ou não, e podem relacionar-se com produção, política, propriedade ou agressão pessoal.

O estresse, um dos tópicos mais atuais no que se refere aos problemas enfrentados por funcionários, é assim definido por Hans Selye, citado por Serafim (2004, p. 123): “um conjunto de relações que o organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exige esforço para adaptação”.

Está ligado fundamentalmente a questões psicológicas, uma vez que, sem se dar conta da carga emocional que recebe, o estressado perde o ritmo de suas

reações psicológicas, culminando nas mais diversas reações, tais como falta de vontade de fazer as coisas, ansiedade, úlcera, infarto, câncer e até tentativa de suicídio.

Pode, inclusive, ser produzido por fontes de dentro da própria organização, como pressões para evitar erros ou cumprir cargos, a excessiva carga de tarefas, um chefe exigente e insensível e colegas desagradáveis. Robbins (2005, p. 441) adiciona a essa lista as demandas interpessoais, que seriam as pressões exercidas pelos outros funcionários: “A falta de apoio social por parte dos colegas ou relações interpessoais insatisfatórias podem provocar um estresse considerável, especialmente para aqueles com elevada necessidade social”.

Nesse sentido:

É sabido que também os conflitos diários no trabalho podem levar os funcionários da empresa ao estresse, pois o principal motivo desse estado pode estar no próprio empregado, dependendo, basicamente, da formação da estrutura da sua personalidade. (SERAFIM, 2004, p. 124)

O estresse pode causar insatisfação, e sintomas comportamentais indesejáveis nos funcionários, tais como mudança na produtividade, absenteísmo e rotatividade, e até aumento no consumo de álcool, inquietação, distúrbios de sono etc. De fato, o excesso de estresse impõe demandas ou limitações que resultam em piora do desempenho. Inicia-se, assim, uma cadeia: o indivíduo com problemas no trabalho, influenciando no próprio trabalho e no seu ambiente familiar.

Como consequências do estresse, Serafim (2004, p. 136) faz menção a dificuldades nas relações com os outros, uma vez que os fatores do estresse influenciam seu comportamento, bem como na produtividade, na medida em que pode afetar o estado emocional do indivíduo.

Por fim, destaca Dessler (2003, p. 255) que a melhor maneira de lidar com queixas é desenvolver um ambiente de trabalho no qual os desentendimentos não cheguem a ocorrer, reconhecendo, diagnosticando e corrigindo as causas potenciais de insatisfação dos funcionários.

CAPITULO II

METODOLOGIA DA PESQUISA

O estudo do tema se deu, inicialmente, por pesquisa bibliográfica, comparando as linhas de pensamento de diversos autores, buscando-se mais informações sobre o tema pesquisado, buscando analisar os aspectos úteis do relacionamento interpessoal aplicado aos servidores judiciários, de modo a possibilitar que os serviços jurisdicionais sejam prestados de maneira mais célere, eficaz e com maior satisfação do jurisdicionado e realização pessoal do servidor.

O método de pesquisa empregado foi o indutivo, partindo-se de uma situação particular (servidores de Rolim de Moura-RO) para uma geral e genérica (servidores do PJRO, com o fito de obter uma conclusão a respeito das premissas apresentadas, com análise do material pesquisado e reflexões críticas a respeito dos resultados obtidos.

Quanto à forma da abordagem da questão investigada, a pesquisa foi qualitativa. Quanto aos fins, é descritiva.

O estudo assume, ainda, um delineamento do tipo levantamento, conduzido no PJRO. A população foi constituída de 37 servidores da Comarca de Rolim de Moura.

O levantamento foi feito mediante questionário individual respondido pelos servidores (modelo anexo), cujos dados, após compilados, foram analisados com uso da técnica de análise de conteúdo.

CAPITULO III

RESULTADOS

3.1 Apresentação e Análise dos Dados da Pesquisa

O levantamento foi feito mediante questionário individual respondido pelos servidores. Convém destacar, entretanto, que grande parte dos servidores da Comarca se absteve de participar da pesquisa, razão pela qual o universo pesquisado foi reduzido, de 40 servidores, como anteriormente projetado, para 37, que efetivamente participaram.

3.1.1. Primeira parte: Identificação do Pesquisado

O universo pesquisado constituía-se da seguinte maneira:

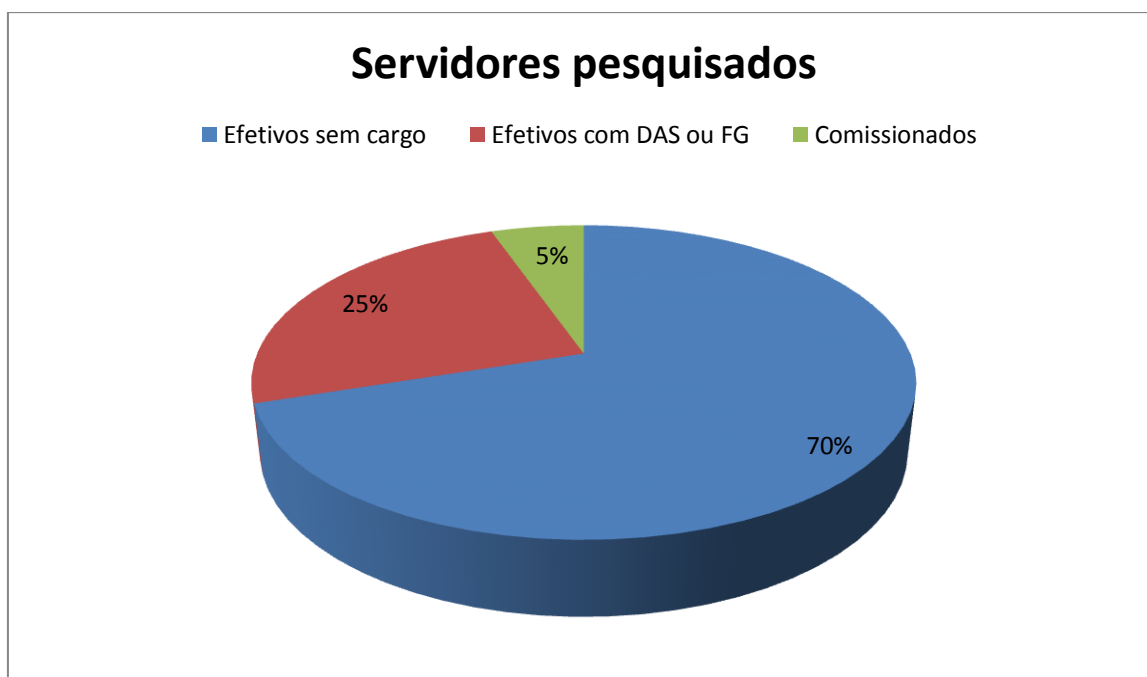


Figura 1: demonstrativo de servidores participantes da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao tempo em que prestam serviço junto ao Tribunal de Justiça, constatou-se:

- A média dentre os servidores efetivos é de 12,7 anos;
- A média dentre os servidores comissionados é de 3,5 anos;

- A média dentre os servidores efetivos com cargo de confiança ou função gratificada é de 10,7 anos;
- A maioria dos servidores com mais de 12 anos de serviços ao TJRO enquadra-se dentre os efetivos sem cargo comissionado ou função gratificada.
- A média total de tempo de trabalho no TJRO dos servidores pesquisados é de 11,7 anos.

Quanto à escolaridade dos servidores pesquisados, temos:

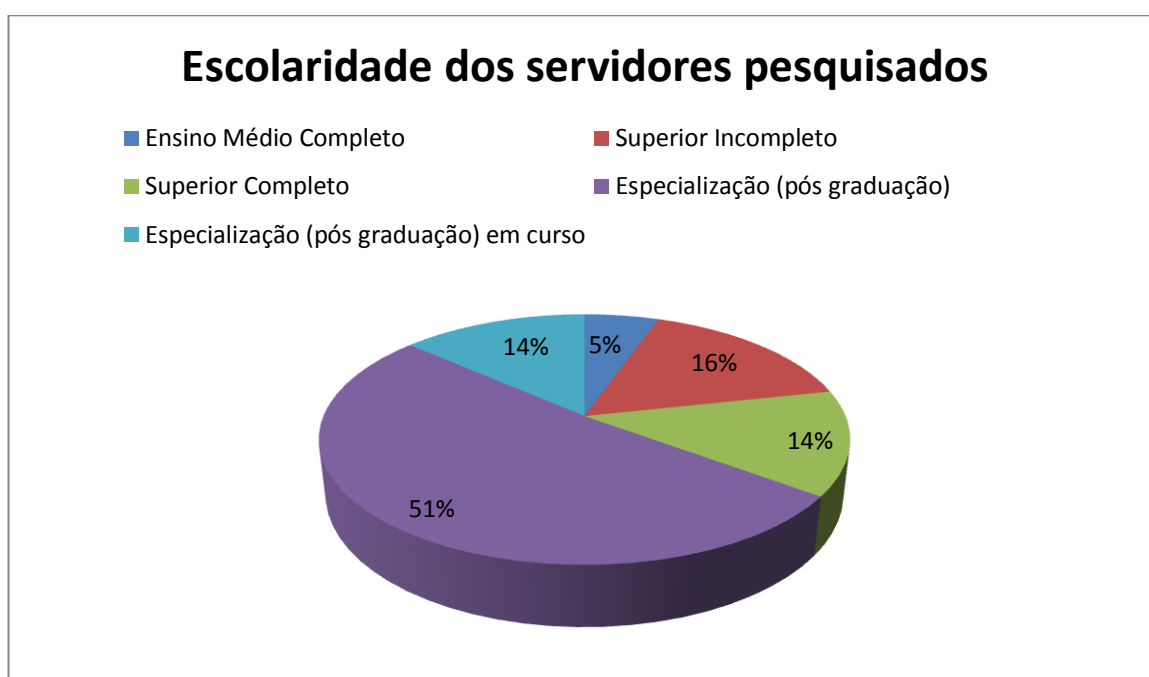


Figura 2: demonstrativo da escolaridade dos servidores participantes

Fonte: Dados da pesquisa

- Dentre os servidores efetivos sem cargo comissionado, 2 possuem ensino médio completo, 5 possuem ensino superior incompleto, 3 possuem nível superior completo, 12 possuem pós graduação completa, e 4 possuem pós graduação em curso.
- Dentre os servidores efetivos detentores de cargo comissionado ou função gratificada, 1 possui nível superior incompleto, 2 possuem nível superior completo, 5 possuem pós graduação completa e 1 possui pós graduação em curso.
- Dentre os servidores comissionados, 100% possuem pós graduação

completa.

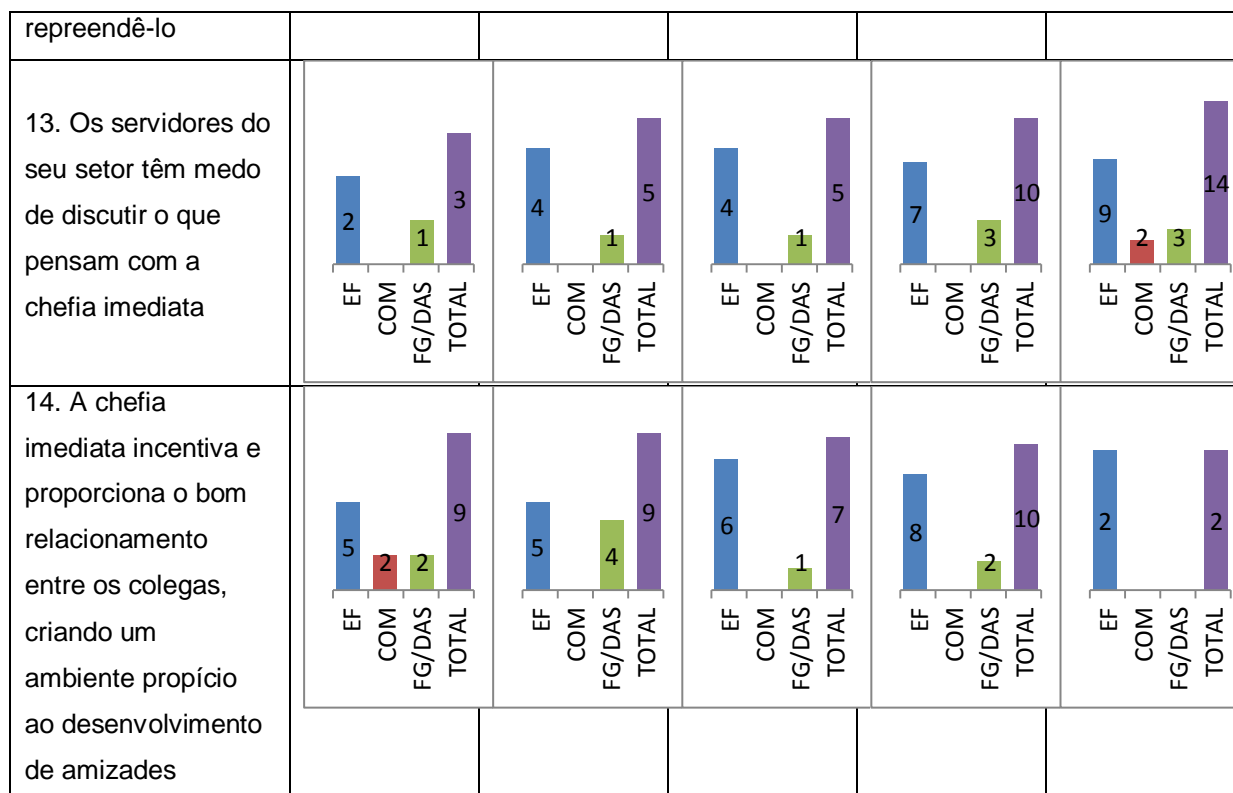
3.1.2. Segunda parte: Relacionamento com a chefia imediata

Para melhor visualizar os resultados da pesquisa, separamos os próximos itens de acordo com a categoria funcional dos servidores, a saber, efetivos (EF), comissionados (COM) ou efetivos com cargo de confiança (FG/DAS), apresentando a seguir o resultado global (TOTAL).

Os quesitos propostos foram assim respondidos:

	S	QS	AV	R	N																																																		
5. Você sente que sua chefia imediata lhe dá liberdade e incentiva a propor melhorias na execução do seu trabalho	<table><tr><th>Categoria</th><th>Valor</th></tr><tr><td>EF</td><td>10</td></tr><tr><td>COM</td><td>2</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>4</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>16</td></tr></table>	Categoria	Valor	EF	10	COM	2	FG/DAS	4	TOTAL	16	<table><tr><th>Categoria</th><th>Valor</th></tr><tr><td>EF</td><td>7</td></tr><tr><td>COM</td><td>0</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>4</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>11</td></tr></table>	Categoria	Valor	EF	7	COM	0	FG/DAS	4	TOTAL	11	<table><tr><th>Categoria</th><th>Valor</th></tr><tr><td>EF</td><td>5</td></tr><tr><td>COM</td><td>0</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>1</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>6</td></tr></table>	Categoria	Valor	EF	5	COM	0	FG/DAS	1	TOTAL	6	<table><tr><th>Categoria</th><th>Valor</th></tr><tr><td>EF</td><td>3</td></tr><tr><td>COM</td><td>0</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>0</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>3</td></tr></table>	Categoria	Valor	EF	3	COM	0	FG/DAS	0	TOTAL	3	<table><tr><th>Categoria</th><th>Valor</th></tr><tr><td>EF</td><td>1</td></tr><tr><td>COM</td><td>0</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>0</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>1</td></tr></table>	Categoria	Valor	EF	1	COM	0	FG/DAS	0	TOTAL	1
Categoria	Valor																																																						
EF	10																																																						
COM	2																																																						
FG/DAS	4																																																						
TOTAL	16																																																						
Categoria	Valor																																																						
EF	7																																																						
COM	0																																																						
FG/DAS	4																																																						
TOTAL	11																																																						
Categoria	Valor																																																						
EF	5																																																						
COM	0																																																						
FG/DAS	1																																																						
TOTAL	6																																																						
Categoria	Valor																																																						
EF	3																																																						
COM	0																																																						
FG/DAS	0																																																						
TOTAL	3																																																						
Categoria	Valor																																																						
EF	1																																																						
COM	0																																																						
FG/DAS	0																																																						
TOTAL	1																																																						
6. O relacionamento entre você e seu chefe imediato é satisfatório	<table><tr><th>Categoria</th><th>Valor</th></tr><tr><td>EF</td><td>11</td></tr><tr><td>COM</td><td>2</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>6</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>19</td></tr></table>	Categoria	Valor	EF	11	COM	2	FG/DAS	6	TOTAL	19	<table><tr><th>Categoria</th><th>Valor</th></tr><tr><td>EF</td><td>8</td></tr><tr><td>COM</td><td>0</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>1</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>9</td></tr></table>	Categoria	Valor	EF	8	COM	0	FG/DAS	1	TOTAL	9	<table><tr><th>Categoria</th><th>Valor</th></tr><tr><td>EF</td><td>4</td></tr><tr><td>COM</td><td>0</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>2</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>6</td></tr></table>	Categoria	Valor	EF	4	COM	0	FG/DAS	2	TOTAL	6	<table><tr><th>Categoria</th><th>Valor</th></tr><tr><td>EF</td><td>1</td></tr><tr><td>COM</td><td>0</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>0</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>1</td></tr></table>	Categoria	Valor	EF	1	COM	0	FG/DAS	0	TOTAL	1	<table><tr><th>Categoria</th><th>Valor</th></tr><tr><td>EF</td><td>2</td></tr><tr><td>COM</td><td>0</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>0</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>2</td></tr></table>	Categoria	Valor	EF	2	COM	0	FG/DAS	0	TOTAL	2
Categoria	Valor																																																						
EF	11																																																						
COM	2																																																						
FG/DAS	6																																																						
TOTAL	19																																																						
Categoria	Valor																																																						
EF	8																																																						
COM	0																																																						
FG/DAS	1																																																						
TOTAL	9																																																						
Categoria	Valor																																																						
EF	4																																																						
COM	0																																																						
FG/DAS	2																																																						
TOTAL	6																																																						
Categoria	Valor																																																						
EF	1																																																						
COM	0																																																						
FG/DAS	0																																																						
TOTAL	1																																																						
Categoria	Valor																																																						
EF	2																																																						
COM	0																																																						
FG/DAS	0																																																						
TOTAL	2																																																						
7. O relacionamento entre seus colegas e o chefe imediato da equipe é satisfatório	<table><tr><th>Categoria</th><th>Valor</th></tr><tr><td>EF</td><td>11</td></tr><tr><td>COM</td><td>2</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>5</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>18</td></tr></table>	Categoria	Valor	EF	11	COM	2	FG/DAS	5	TOTAL	18	<table><tr><th>Categoria</th><th>Valor</th></tr><tr><td>EF</td><td>8</td></tr><tr><td>COM</td><td>0</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>3</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>11</td></tr></table>	Categoria	Valor	EF	8	COM	0	FG/DAS	3	TOTAL	11	<table><tr><th>Categoria</th><th>Valor</th></tr><tr><td>EF</td><td>3</td></tr><tr><td>COM</td><td>0</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>1</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>4</td></tr></table>	Categoria	Valor	EF	3	COM	0	FG/DAS	1	TOTAL	4	<table><tr><th>Categoria</th><th>Valor</th></tr><tr><td>EF</td><td>2</td></tr><tr><td>COM</td><td>0</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>0</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>2</td></tr></table>	Categoria	Valor	EF	2	COM	0	FG/DAS	0	TOTAL	2	<table><tr><th>Categoria</th><th>Valor</th></tr><tr><td>EF</td><td>2</td></tr><tr><td>COM</td><td>0</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>0</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>2</td></tr></table>	Categoria	Valor	EF	2	COM	0	FG/DAS	0	TOTAL	2
Categoria	Valor																																																						
EF	11																																																						
COM	2																																																						
FG/DAS	5																																																						
TOTAL	18																																																						
Categoria	Valor																																																						
EF	8																																																						
COM	0																																																						
FG/DAS	3																																																						
TOTAL	11																																																						
Categoria	Valor																																																						
EF	3																																																						
COM	0																																																						
FG/DAS	1																																																						
TOTAL	4																																																						
Categoria	Valor																																																						
EF	2																																																						
COM	0																																																						
FG/DAS	0																																																						
TOTAL	2																																																						
Categoria	Valor																																																						
EF	2																																																						
COM	0																																																						
FG/DAS	0																																																						
TOTAL	2																																																						

8. Você está satisfeito com a disposição que sua chefia tem em escutá-lo e trocar ideias					
9. Você está satisfeito com o reconhecimento que sua chefia lhe dá pelo seu bom desempenho no trabalho					
10. Você confia no seu chefe imediato					
11. Você considera ter uma relação de amizade com seu chefe imediato					
12. O comportamento da chefia diante de um erro do servidor é adequado, uma vez que procura entender o que aconteceu e ajudar a pessoa a “aprender com o erro” em vez de expô-lo ou					



Observou-se, como demonstrado acima, que, de maneira geral, a maioria dos servidores declarou ter um relacionamento satisfatório com a chefia imediata, bem como considera satisfatório o relacionamento da chefia com a equipe em geral. Consideram que sempre ou quase sempre a chefia lhe dá liberdade e incentiva a propor melhorias na execução do trabalho. O reconhecimento que a chefia dá pelo trabalho do servidor também é reconhecido pela maioria dos pesquisados, assim como a capacidade de bem agir diante de um erro do servidor (quesito 12).

Embora a maioria tenha declarado satisfação com a disposição da chefia em escutá-los e trocar ideias, quase metade dos entrevistados declarou que nunca, às vezes ou raramente isso acontece. Todos os que assim declararam são servidores efetivos sem cargo de confiança ou função gratificada. A maioria também declarou que os servidores de seu setor não têm medo de discutir o que pensam com a chefia imediata.

Nesse ponto, repisamos os ensinamentos de Dessler (2003, p. 253 e 254), quanto à importância da comunicação entre os servidores e seus superiores, estritamente relacionada à noção de tratamento justo, que reflete diretamente na satisfação do servidor.

No quesito confiança, as opiniões também se dividiram. A maioria, entretanto, declarou que nunca, raramente ou apenas às vezes confia no chefe imediato. A maior parte dos servidores declarou, ainda, que raramente a chefia imediata proporciona o bom relacionamento entre os colegas, criando um ambiente propício ao desenvolvimento de amizades.

Analisando os dados obtidos, considerando as categorias dos servidores, observa-se que, dentre os comissionados pesquisados, 100% das respostas quanto ao relacionamento com a chefia imediata foi no máximo de positividade. Dentre os efetivos detentores de cargo de confiança ou função gratificada, embora a maioria das respostas tenha sido positivas, em alguns quesitos as opiniões foram mais divididas. Já entre os servidores efetivos, em todos os quesitos houve julgamentos divididos, pontuando em todas as graduações de opinião, do “sempre” ao “nunca”. Ainda assim, dentre esses servidores a chefia imediata, de modo geral, teve mais avaliações positivas do que negativas, à exceção do quesito 14, quanto a incentivar e proporcionar o bom relacionamento entre os colegas, criando um ambiente propício ao desenvolvimento de amizades, ao que a maioria dos servidores efetivos respondeu que “raramente”.

Considerando o tempo em que os servidores pesquisados prestam serviços junto ao TJ-RO, ficou evidente que, dentre os servidores efetivos, aqueles que prestam serviço há mais tempo são mais insatisfeitos com a chefia imediata. Salvo pouquíssimas exceções, a maioria dos julgamentos negativos aos quesitos foram de servidores com mais de 10 anos de trabalho no TJRO, ao passo que os servidores com menos de 10 anos, em quase sua totalidade, assinalaram positivamente à maioria dos quesitos.

Tal padrão não se repetiu, entretanto, dentre os detentores de cargo de confiança ou função gratificada. As respostas desses servidores foram mais equilibradas, e alguns deles, que possuem mais de 10 anos de casa, assinalaram positivamente a quase todos os quesitos.

Cumprе rememorar que o bom relacionamento dos servidores com a chefia imediata reflete direta e positivamente nos resultados e metas alcançados pela justiça rondoniense nos últimos tempos, uma vez que elimina-se ou reduz-se uma das principais causas de desajustes interpessoais que podem prejudicar a relação do funcionário com seu trabalho (CARVALHO, *et al*, 2004, p. 311)

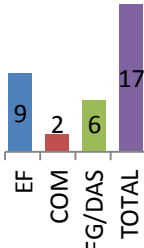
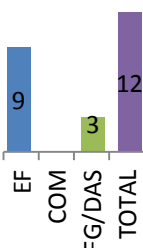
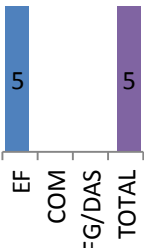
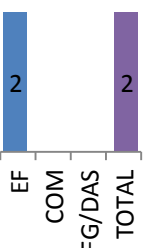
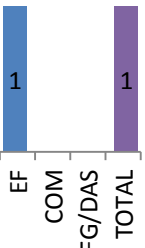
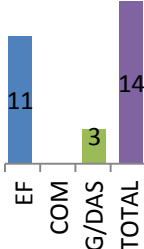
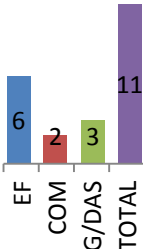
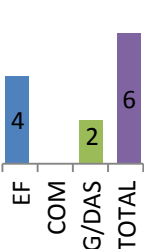
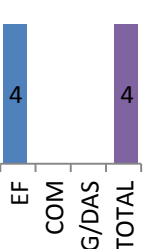
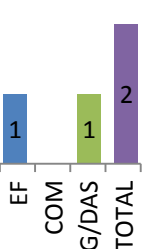
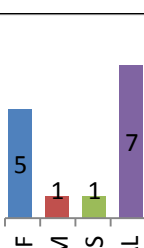
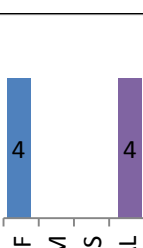
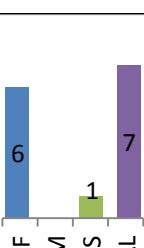
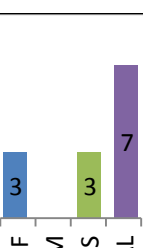
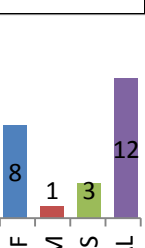
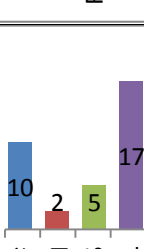
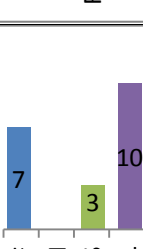
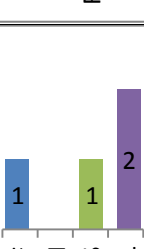
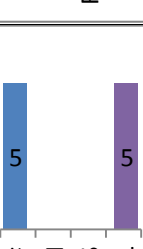
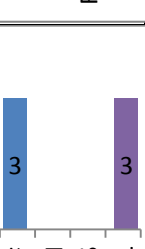
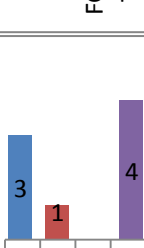
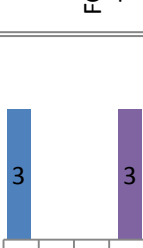
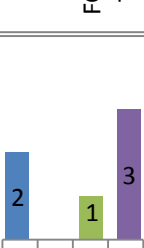
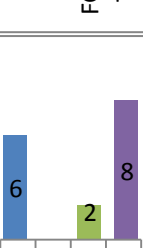
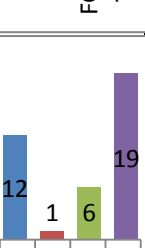
Conclui-se, assim, que embora as dificuldades de relacionamento entre os

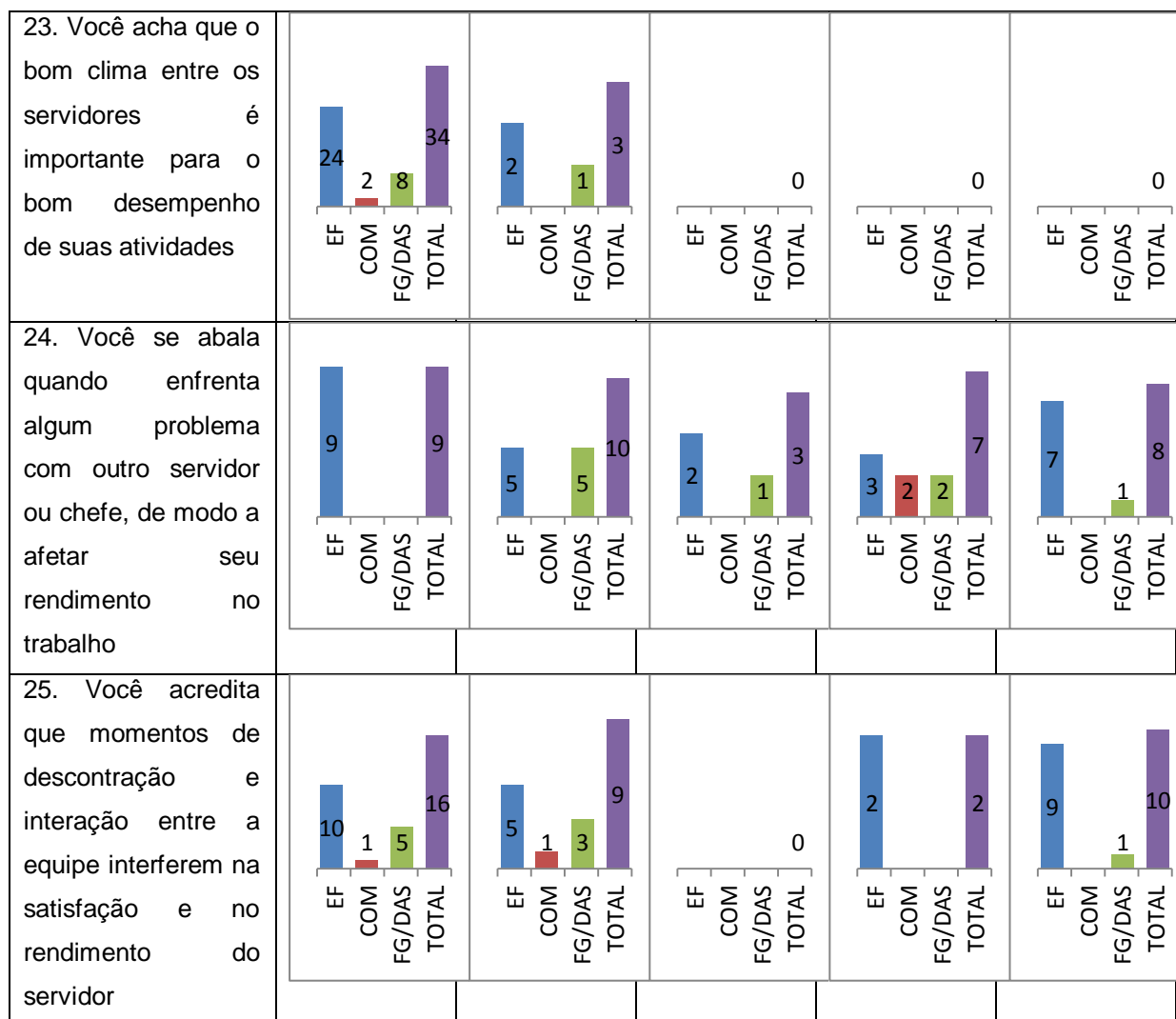
vários níveis hierárquicos da organização sejam consideradas pelos autores pesquisados como uma das principais causas de desajustes interpessoais, obtém-se da pesquisa de campo que nesse ponto os servidores responderam com mais positividade, ou seja, de maneira geral a maioria está satisfeita com a chefia e com o relacionamento que com ela mantém.

3.1.3. Terceira parte: Relacionamento com os colegas

No que tange ao relacionamento interpessoal com colegas de trabalho, os pesquisados assim responderam:

	S	QS	AV	R	N																																																		
15. Os servidores do seu setor ajudam uns aos outros	<table><tr><th>Category</th><th>Value</th></tr><tr><td>EF</td><td>15</td></tr><tr><td>COM</td><td>1</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>6</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>22</td></tr></table>	Category	Value	EF	15	COM	1	FG/DAS	6	TOTAL	22	<table><tr><th>Category</th><th>Value</th></tr><tr><td>EF</td><td>5</td></tr><tr><td>COM</td><td>1</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>3</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>9</td></tr></table>	Category	Value	EF	5	COM	1	FG/DAS	3	TOTAL	9	<table><tr><th>Category</th><th>Value</th></tr><tr><td>EF</td><td>4</td></tr><tr><td>COM</td><td>0</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>0</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>4</td></tr></table>	Category	Value	EF	4	COM	0	FG/DAS	0	TOTAL	4	<table><tr><th>Category</th><th>Value</th></tr><tr><td>EF</td><td>1</td></tr><tr><td>COM</td><td>0</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>0</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>1</td></tr></table>	Category	Value	EF	1	COM	0	FG/DAS	0	TOTAL	1	<table><tr><th>Category</th><th>Value</th></tr><tr><td>EF</td><td>1</td></tr><tr><td>COM</td><td>0</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>0</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>1</td></tr></table>	Category	Value	EF	1	COM	0	FG/DAS	0	TOTAL	1
Category	Value																																																						
EF	15																																																						
COM	1																																																						
FG/DAS	6																																																						
TOTAL	22																																																						
Category	Value																																																						
EF	5																																																						
COM	1																																																						
FG/DAS	3																																																						
TOTAL	9																																																						
Category	Value																																																						
EF	4																																																						
COM	0																																																						
FG/DAS	0																																																						
TOTAL	4																																																						
Category	Value																																																						
EF	1																																																						
COM	0																																																						
FG/DAS	0																																																						
TOTAL	1																																																						
Category	Value																																																						
EF	1																																																						
COM	0																																																						
FG/DAS	0																																																						
TOTAL	1																																																						
16. As pessoas do seu setor confiam umas nas outras	<table><tr><th>Category</th><th>Value</th></tr><tr><td>EF</td><td>7</td></tr><tr><td>COM</td><td>2</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>4</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>13</td></tr></table>	Category	Value	EF	7	COM	2	FG/DAS	4	TOTAL	13	<table><tr><th>Category</th><th>Value</th></tr><tr><td>EF</td><td>13</td></tr><tr><td>COM</td><td>0</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>5</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>18</td></tr></table>	Category	Value	EF	13	COM	0	FG/DAS	5	TOTAL	18	<table><tr><th>Category</th><th>Value</th></tr><tr><td>EF</td><td>4</td></tr><tr><td>COM</td><td>0</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>0</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>4</td></tr></table>	Category	Value	EF	4	COM	0	FG/DAS	0	TOTAL	4	<table><tr><th>Category</th><th>Value</th></tr><tr><td>EF</td><td>2</td></tr><tr><td>COM</td><td>0</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>0</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>2</td></tr></table>	Category	Value	EF	2	COM	0	FG/DAS	0	TOTAL	2	<table><tr><th>Category</th><th>Value</th></tr><tr><td>EF</td><td>0</td></tr><tr><td>COM</td><td>0</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>0</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>0</td></tr></table>	Category	Value	EF	0	COM	0	FG/DAS	0	TOTAL	0
Category	Value																																																						
EF	7																																																						
COM	2																																																						
FG/DAS	4																																																						
TOTAL	13																																																						
Category	Value																																																						
EF	13																																																						
COM	0																																																						
FG/DAS	5																																																						
TOTAL	18																																																						
Category	Value																																																						
EF	4																																																						
COM	0																																																						
FG/DAS	0																																																						
TOTAL	4																																																						
Category	Value																																																						
EF	2																																																						
COM	0																																																						
FG/DAS	0																																																						
TOTAL	2																																																						
Category	Value																																																						
EF	0																																																						
COM	0																																																						
FG/DAS	0																																																						
TOTAL	0																																																						
17. Os funcionários discutem problemas abertamente e tentam resolvê-lo, em vez de acusar uns aos outros e fazer fofoca	<table><tr><th>Category</th><th>Value</th></tr><tr><td>EF</td><td>10</td></tr><tr><td>COM</td><td>1</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>5</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>16</td></tr></table>	Category	Value	EF	10	COM	1	FG/DAS	5	TOTAL	16	<table><tr><th>Category</th><th>Value</th></tr><tr><td>EF</td><td>3</td></tr><tr><td>COM</td><td>1</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>3</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>7</td></tr></table>	Category	Value	EF	3	COM	1	FG/DAS	3	TOTAL	7	<table><tr><th>Category</th><th>Value</th></tr><tr><td>EF</td><td>8</td></tr><tr><td>COM</td><td>0</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>1</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>9</td></tr></table>	Category	Value	EF	8	COM	0	FG/DAS	1	TOTAL	9	<table><tr><th>Category</th><th>Value</th></tr><tr><td>EF</td><td>4</td></tr><tr><td>COM</td><td>0</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>0</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>4</td></tr></table>	Category	Value	EF	4	COM	0	FG/DAS	0	TOTAL	4	<table><tr><th>Category</th><th>Value</th></tr><tr><td>EF</td><td>1</td></tr><tr><td>COM</td><td>0</td></tr><tr><td>FG/DAS</td><td>0</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>1</td></tr></table>	Category	Value	EF	1	COM	0	FG/DAS	0	TOTAL	1
Category	Value																																																						
EF	10																																																						
COM	1																																																						
FG/DAS	5																																																						
TOTAL	16																																																						
Category	Value																																																						
EF	3																																																						
COM	1																																																						
FG/DAS	3																																																						
TOTAL	7																																																						
Category	Value																																																						
EF	8																																																						
COM	0																																																						
FG/DAS	1																																																						
TOTAL	9																																																						
Category	Value																																																						
EF	4																																																						
COM	0																																																						
FG/DAS	0																																																						
TOTAL	4																																																						
Category	Value																																																						
EF	1																																																						
COM	0																																																						
FG/DAS	0																																																						
TOTAL	1																																																						

18. Você considera amigável, agradável e satisfatório o relacionamento entre as pessoas de sua equipe					
19. Você considera mantém relacionamento de amizade pessoal com um ou mais colegas fora do ambiente de trabalho					
20. Há um ou mais colegas nos quais não confia ou não considera amigo em sua equipe de trabalho					
21. No geral, considera o clima de trabalho leve e agradável quanto ao relacionamento com os colegas					
22. Você teria reclamações à chefia imediata sobre o comportamento de um ou mais colegas do seu setor					



Observou-se, como demonstrado acima, que de maneira geral, a maioria dos servidores declarou ter um relacionamento satisfatório entre colegas de trabalho. Isso é de fundamental importância, na medida em que as relações inter e intragrupais fazem parte da lista de estressores de grupo e organizacionais, pois que relações ruins dentro dos grupos e entre eles podem sim ser fontes de estresse (GIBSON, *et al*, 2006, p. 204).

A maioria dos servidores declarou que sua equipe se ajuda mutuamente. Declararam ainda que, de modo geral, os problemas são discutidos e solucionados abertamente, bem ainda que mantém relacionamento de amizade pessoal com um ou mais colegas fora do ambiente de trabalho.

No que se refere à confiança, entretanto, quantidade razoável de servidores, sobretudo efetivos, declararam não demonstrar confiança em um ou mais colegas de seu setor. Alguns declararam, inclusive, que teriam reclamações à chefia

imediate sobre um ou mais colegas.

De modo geral, os servidores consideram que o clima entre eles é importante para o bom desempenho de suas atividades, embora muitos declarassem que não se abalam quando enfrentam problemas de relacionamento no trabalho, de modo a afetar seu rendimento no trabalho. Essa noção, entretanto, pode não ser realista, como destaca Serafim (2004, p. 162), para quem, dentre as principais causas da baixa produtividade do trabalho estão: sentir-se molestado pelo tratamento que recebe dos colegas que com ele têm contato na organização e sentir dificuldades no relacionamento com algum colega de trabalho.

Os servidores ainda valorizam o clima leve e agradável no ambiente de trabalho, bem como os momentos de descontração e interação entre a equipe que, segundo muitos deles, interferem na satisfação e no rendimento do servidor. Essa constatação condiz com a lição de Teixeira (2002, p. 576), segundo a qual é necessário que se garanta que o ambiente de trabalho seja harmônico, agradável e descontraído.

Analisando os dados obtidos, considerando as categorias dos servidores, observa-se que, dentre os comissionados e dentre os efetivos detentores de cargo de confiança ou função gratificada, as respostas foram mais positivas quanto ao relacionamento com colegas de trabalho, embora em alguns quesitos as opiniões fossem mais divididas. Já entre os servidores efetivos, na maioria dos quesitos houve julgamentos divididos. Ainda assim, dentre esses servidores o relacionamento entre a equipe de trabalho, de modo geral, teve mais avaliações positivas do que negativas.

Considerando o tempo em que os servidores pesquisados prestam serviços junto ao TJ-RO, não se encontrou nenhum tipo de padrão de respostas entre os servidores que prestam serviço há mais ou menos tempo, uma vez que as respostas foram equitativas entre essas categorias.

Por fim, convém destacar que o relacionamento entre os colegas recebeu mais avaliações negativas do que a pesquisa quanto à chefia imediata, como demonstrou-se no tópico anterior.

A construção de um bom clima organizacional é primordial ao atingimento dos objetivos das organizações. Isso foi confirmado na pesquisa de campo, em que os servidores pesquisados demonstraram que a interação entre a equipe interfere na satisfação e no rendimento do servidor. Ademais, quase em sua totalidade,

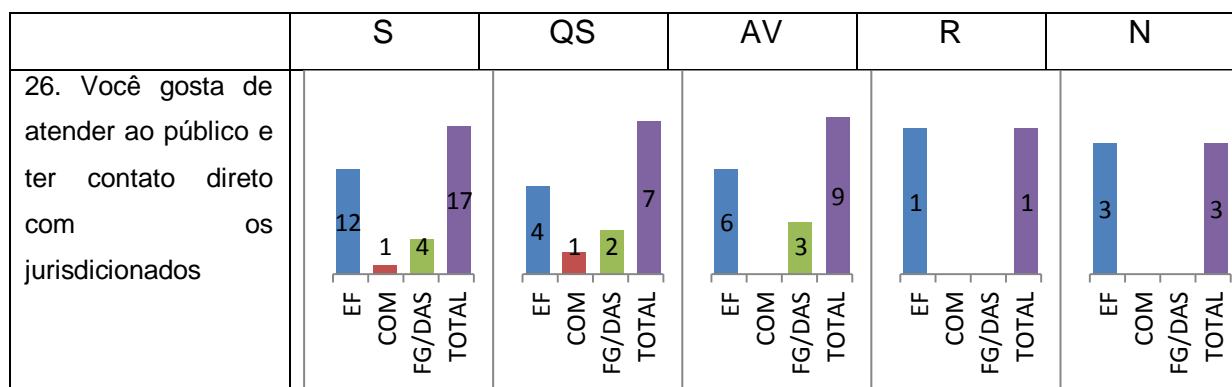
responderam “SEMPRE” à questão se achavam que um bom clima entre os servidores é importante para o bom desempenho de suas atividades.

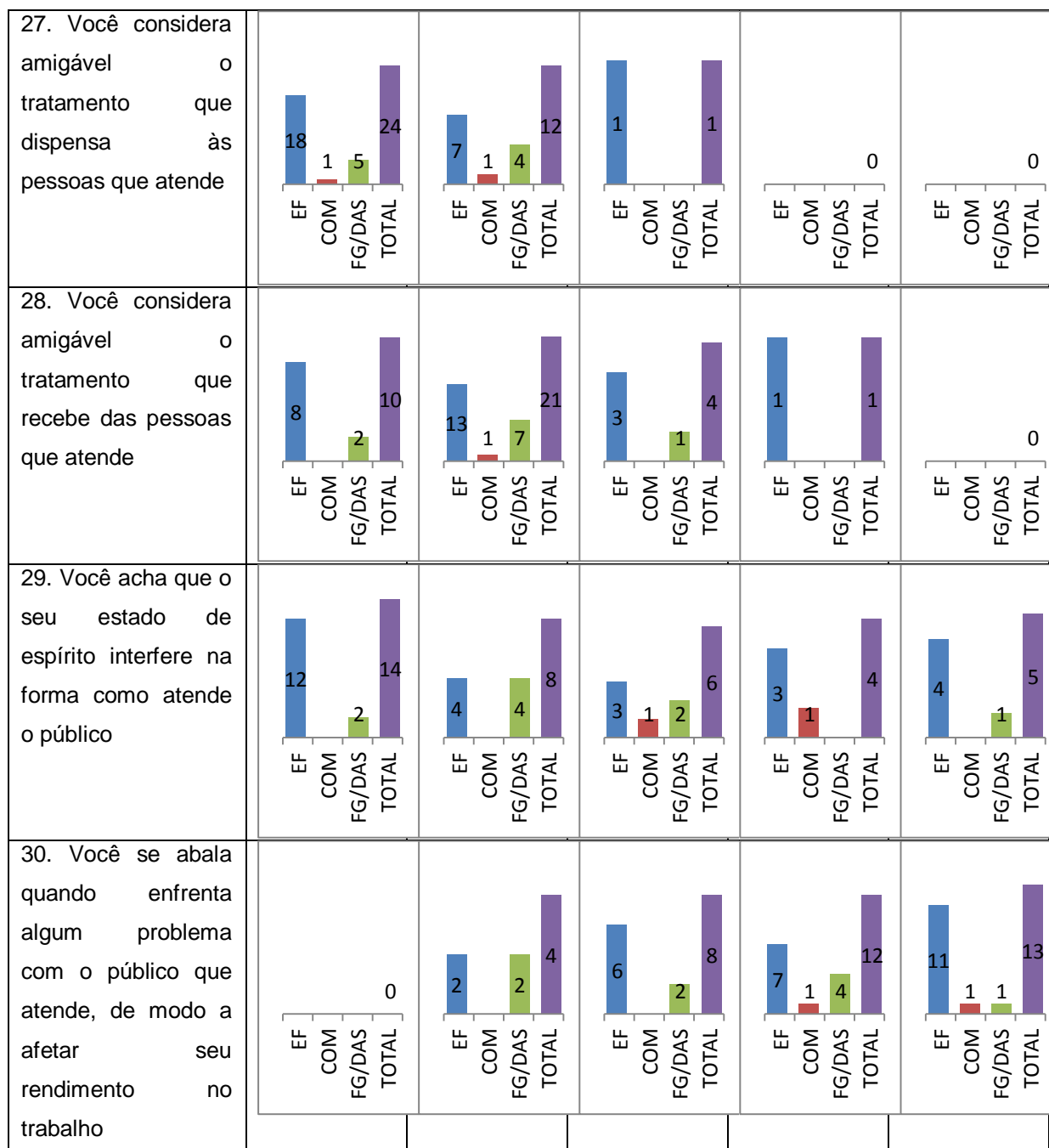
O efeito devastador de um clima organizacional negativo também foi confirmado na pesquisa realizada. Ao tempo que poucos servidores se abalam quando enfrentam problemas de relacionamento com o público que atende, um número significativo se abala quando enfrenta os mesmos problemas, só que relacionados aos colegas de trabalho.

Quanto às relações entre as equipes, as avaliações também foram bastante positivas. Embora tenham declarado que geralmente há pessoas em sua equipe em que não confiam, de modo geral os servidores demonstraram que os membros dos setores se ajudam mutuamente, confiam uma nas outras, possuem relacionamento satisfatório e agradável entre si, mantém o coleguismo e prezam por um clima agradável no ambiente de trabalho. Poucos dos servidores pesquisados declararam já ter enfrentado alguma dificuldade no trabalho, tanto em relação a colegas, chefia ou público em geral.

3.1.4. Quarta parte: Relacionamento com o público

Quanto ao relacionamento com o público, os servidores pesquisados responderam:





Esse tópico recebeu avaliação mais positiva do que os anteriores. De modo geral, declararam que gostam de atender ao público e que o relacionamento entre servidores e jurisdicionado é amigável.

A maioria dos pesquisados, entretanto, declarou que o estado de espírito interfere na forma como atende ao público, o que condiz com o estudo de Robbins (2005, p. 93), para quem o estado emocional do funcionário influencia o atendimento ao cliente, o que afeta seu nível de satisfação e a intenção de retornar à organização. A maioria dos servidores declarou, de outro norte, que não se abala

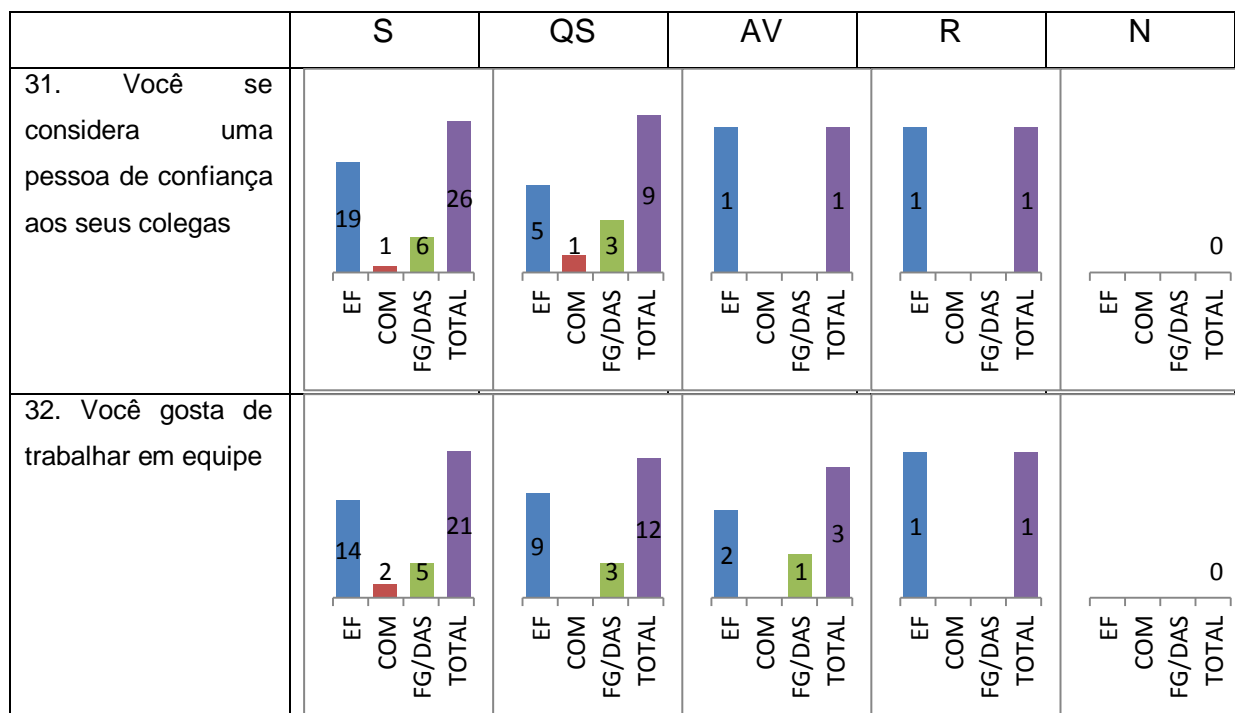
quando enfrenta um problema com o público que atende, de modo a afetar seu rendimento no trabalho.

Considerando o tempo em que os servidores pesquisados prestam serviços junto ao TJ-RO, não se encontrou nenhum tipo de padrão de respostas entre os servidores que prestam serviço há mais ou menos tempo, uma vez que as respostas foram equitativas entre essas categorias.

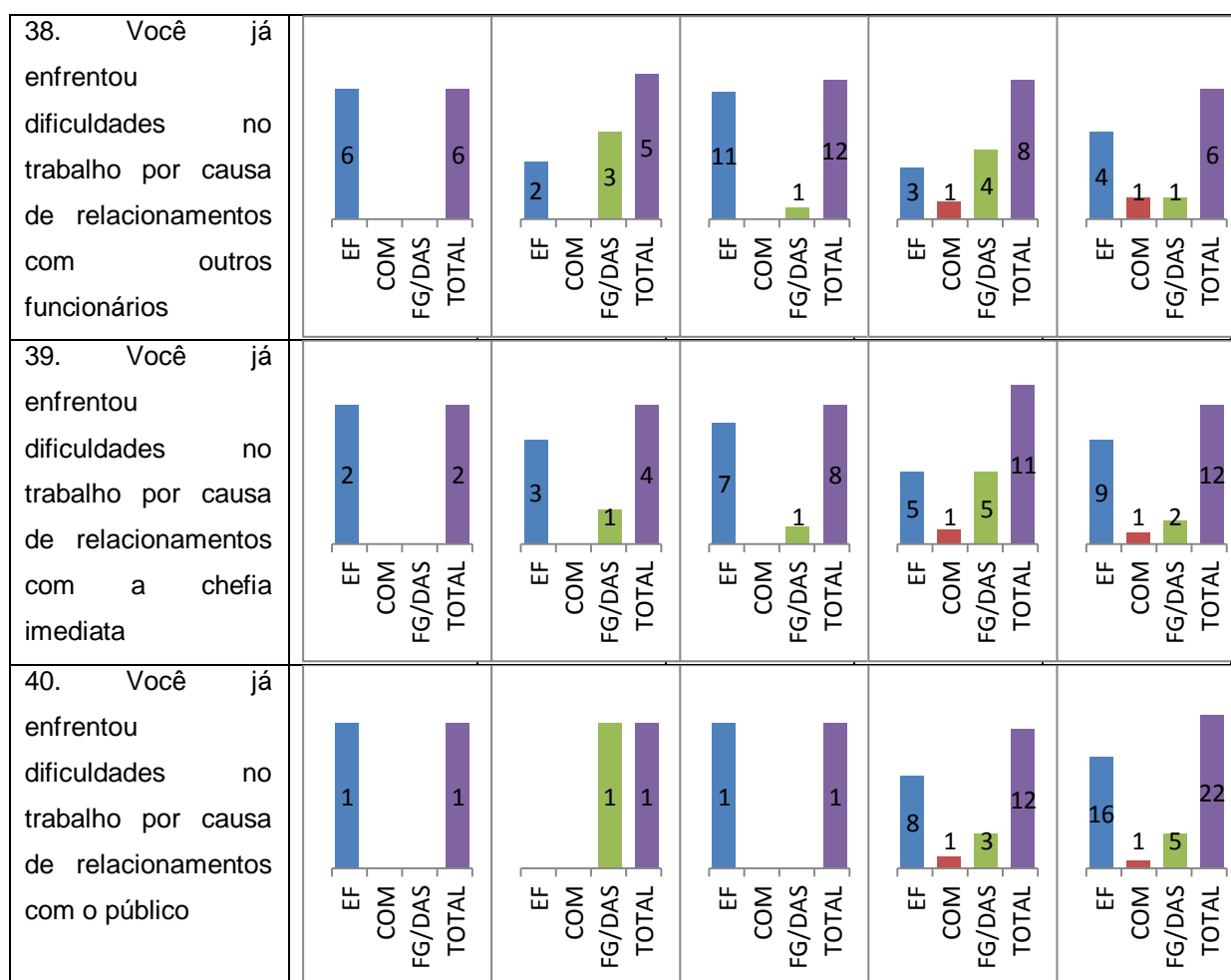
Quanto à inter-relação entre a vida pessoal e a profissional, ficou evidente que o comportamento dos funcionários produz resultados positivos ou negativos, uma vez que eles mesmos declararam, em grande maioria, que o estado de espírito interfere sim na forma como atendem ao público. É dizer, a boa prestação de serviço aos jurisdicionados depende sim da satisfação pessoal de cada colaborador.

3.1.5. Quinta parte: Autoavaliação

Em relação a si próprios, os pesquisados responderam:



33. Você é um bom ouvinte					
34. Você costuma se disponibilizar para ajudar ou ensinar outros servidores em seu setor					
35. Você é capaz de perdoar um erro					
36. Você critica em particular e elogia publicamente					
37. Você costuma colocar-se no lugar dos colegas ou da chefia imediata					



Dos tópicos pesquisados, este foi o que recebeu avaliação mais positiva dos servidores. De modo geral, os servidores consideram-se pessoas de confiança, bons ouvintes, que gostam de trabalhar em equipe, costumam se disponibilizar para ajudar ou ensinar outros servidores, capazes de perdoar um erro, bem como que criticam em particular e elogiam publicamente.

A importância dessa avaliação consiste no fato de que as vidas profissional e pessoal dos funcionários estão interrelacionadas e se influenciam mutuamente, sendo que dessa influência mútua depende os resultados alcançados (GIBSON, *et al*, 2006, p. 95)

Quanto às dificuldades no trabalho por causa de relacionamentos interpessoais, mais servidores declararam ter enfrentado problemas com outros funcionários do que com a chefia imediata, sendo que menos problemas ainda foram enfrentados com o público atendido.

Considerando o tempo em que os servidores pesquisados prestam serviços

junto ao TJ-RO, não se encontrou nenhum tipo de padrão de respostas entre os servidores que prestam serviço há mais ou menos tempo, uma vez que as respostas foram equitativas entre essas categorias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fato que grandes transformações ocorreram nos últimos tempos – e ainda ocorrem - nas organizações, de modo que novos caminhos fossem trilhados por elas em busca das metas propostas. A globalização alterou diametralmente o modo como grandes executivos e gestores tratam a respeito de recursos humanos. Não há como permanecer numa visão tradicional, mecanicista, em tempos de ideias novas, pensamento holístico, tecnologia e valorização do capital humano.

Não há mais espaço para o velho pensamento de que organizações são conjuntos de estruturas físicas, capital etc., mas sim de seres humanos, seres em constante transformação, essenciais ao desenvolvimento de qualquer atividade, e que, por sua vez, se agrupam formando equipes, grupos de relacionamentos, promovendo a comunicação informal e fazendo parte da cultura organizacional. Esse é o grande e atual desafio do gestor moderno: lidar com os seres humanos e suas constantes mudanças.

Isso não se aplica apenas a empresas privadas, que lutam diariamente por espaço e crescimento num mercado cada vez mais competitivo. A sociedade exige (e merece) também dos setores públicos a excelência no desenvolver de suas atividades. No Judiciário, tal fenômeno é cristalino quando se observa, nos últimos anos, o investimento no estabelecimento de metas, de melhoria dos sistemas, na simplificação dos procedimentos, na ampliação do acesso à justiça, na fiscalização e acompanhamento em cada instância da qualidade – não só da quantidade – dos serviços prestados.

O desenvolvimento interpessoal é chave mestra para abrir as portas mais complexas e solucionar os problemas mais difíceis surgidos dentro da organização quanto à gestão de pessoas. Os relacionamentos dos colaboradores entre si, verticalmente com seus chefes e liderados, bem como com o público a que se dedica a organização, deve ser alvo de estudo a fim de otimizar os resultados esperados quanto à realização de tarefas, assim como promover o bem estar entre os componentes de todas as equipes.

É certo que a maior parte do nosso dia é dedicada ao trabalho. Nessa jornada, entretanto, somos acompanhados por colegas, chefes, liderados, clientes, pessoas que fazem parte do ambiente que nos inserimos a maior parte do nosso

tempo produtivo. Daí a necessidade de um bom relacionamento com todos esses atores, imprescindível a um ambiente saudável e de cooperação. Caso contrário, a produtividade em nosso trabalho tende a ficar comprometida a ponto de prejudicar nossas tarefas, bem como toda a equipe e, conseqüentemente, a organização.

Da pesquisa bibliográfica aqui realizada entende-se que as relações interpessoais no ambiente de trabalho dirigem os colaboradores envolvidos nas tarefas individuais e influenciam a forma como as atividades são desenvolvidas. Destarte, o gerente ou líder de área deve estar atento para solucionar quaisquer problemas advindos de más relações entre seus liderados.

De modo geral, o que se observou com a pesquisa é que os servidores pesquisados valorizam um bom clima organizacional e prezam por bons relacionamentos interpessoais, uma vez que sabedores da importância desses ao bom desenvolvimento de suas atividades.

Da parte da organização, conclui-se que há uma grande importância em que procure promover o desenvolvimento interpessoal dos seus colaboradores. Nenhum homem é uma ilha e o mito do profissional perfeito que deixa os problemas em casa e é um novo homem no trabalho já caiu por terra há muito tempo. O ser humano é completo em todos os lugares, com suas emoções e temperamento agindo em qualquer tarefa que faça. A organização que se preocupa com a saúde emocional de seus colaboradores tende a ser mais produtiva.

É preciso prestar atenção ao colaborador que deixa o temperamento afetar o trabalho de toda a equipe e ajudá-lo a desenvolver a inteligência emocional, de modo que a solução desse tipo de problemas ocorra sem conflitos e sem prejudicar o objetivo principal: uma adequada prestação jurisdicional, com qualidade, atingindo seus fins e metas com eficiência e eficácia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Manual de Direito do Trabalho**. 15 ed. São Paulo: Método, 2011.

CARVALHO, Antônio Vieira de; *et al.* **Administração de Recursos Humanos, vol. 1**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004

CASTRO, Alfredo Pires de; *et al.* **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências, vol. 1**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Manole, 2009.

_____. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GIBSON, James L.; *et al.* **Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos**. 12 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

GONDIN, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal; *et al.* **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

SERAFIM, Oziléia Clen Gomes; *et al.* **Administração de Recursos Humanos, vol. 2**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

TEIXEIRA, José Emídio; *et al.* **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: operações, vol. 2**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

OBRAS CONSULTADAS

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico:** Elaboração e formatação. 14 ed. s.n. Porto Alegre: 2006.

ANEXO A: QUESTIONÁRIO

A – IDENTIFICAÇÃO DO PESQUISADO

1. Assinale o quadro correspondente a sua categoria funcional:

- ☐ Efetivo
- ☐ Comissionado
- ☐ Efetivo com cargo de confiança (FG ou DAS)

2. Há quanto tempo você trabalha no TJ-RO? _____

3. Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

4. Assinale entre as alternativas abaixo qual correspondente à sua escolaridade:

- ☐ Ensino Fundamental Incompleto
- ☐ Ensino Fundamental Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Superior Incompleto
- ☐ Superior completo
- ☐ Especialização (pós graduação)
- ☐ Especialização (pós graduação) em curso
- ☐ Mestrado
- ☐ Mestrado em curso
- ☐ Doutorado
- ☐ Doutorado em curso

Julgue as afirmativas seguintes, assinalando para cada uma o campo que achar mais adequado:

S: Sempre, QS: Quase Sempre, AV: Às vezes, R: Raramente, N: Nunca

B – RELACIONAMENTO COM A CHEFIA IMEDIATA

	S	QS	AV	R	N
5. Você sente que sua chefia imediata lhe dá liberdade e incentiva a propor melhorias na execução do seu trabalho					
6. O relacionamento entre você e seu chefe imediato é satisfatório					
7. O relacionamento entre seus colegas e o chefe imediato da equipe é satisfatório					
8. Você está satisfeito com a disposição que sua chefia tem em escutá-lo e trocar ideias					
9. Você está satisfeito com o reconhecimento que sua chefia lhe dá pelo seu bom desempenho no trabalho					
10. Você confia no seu chefe imediato					
11. Você considera ter uma relação de amizade com seu chefe imediato					
12. O comportamento da chefia diante de um erro do servidor é adequado, uma vez que procura entender o que aconteceu e ajudar a pessoa a “aprender com o erro” em vez de expô-lo ou repreendê-lo					
13. Os servidores do seu setor têm medo de discutir o que pensam com a chefia imediata					
14. A chefia imediata incentiva e proporciona o bom relacionamento entre os colegas, criando um ambiente propício ao desenvolvimento de amizades					

C – RELACIONAMENTO COM COLEGAS

	S	QS	AV	R	N
15. Os servidores do seu setor ajudam uns aos outros					
16. As pessoas do seu setor confiam umas nas					

outras					
17. Os funcionários discutem problemas abertamente e tentam resolvê-lo, em vez de acusar uns aos outros e fazer fofoca					
18. Você considera amigável, agradável e satisfatório o relacionamento entre as pessoas de sua equipe					
19. Você considera mantém relacionamento de amizade pessoal com um ou mais colegas fora do ambiente de trabalho					
20. Há um ou mais colegas nos quais não confia ou não considera amigo em sua equipe de trabalho					
21. No geral, considera o clima de trabalho leve e agradável quanto ao relacionamento com os colegas					
22. Você teria reclamações à chefia imediata sobre o comportamento de um ou mais colegas do seu setor					
23. Você acha que o bom clima entre os servidores é importante para o bom desempenho de suas atividades					
24. Você se abala quando enfrenta algum problema com outro servidor ou chefe, de modo a afetar seu rendimento no trabalho					
25. Você acredita que momentos de descontração e interação entre a equipe interferem na satisfação e no rendimento do servidor					

D – RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO

	S	QS	AV	R	N
26. Você gosta de atender ao público e ter contato direto com os jurisdicionados					
27. Você considera amigável o tratamento que dispensa às pessoas que atende					
28. Você considera amigável o tratamento que recebe das pessoas que atende					
29. Você acha que o seu estado de espírito interfere na forma como atende o público					
30. Você se abala quando enfrenta algum problema com o público que atende, de modo a afetar seu rendimento no trabalho					

E – AUTOAVALIAÇÃO

	S	QS	AV	R	N
31. Você se considera uma pessoa de confiança aos seus colegas					
32. Você gosta de trabalhar em equipe					
33. Você é um bom ouvinte					
34. Você costuma se disponibilizar para ajudar ou ensinar outros servidores em seu setor					
35. Você é capaz de perdoar um erro					
36. Você critica em particular e elogia publicamente					
37. Você costuma colocar-se no lugar dos colegas ou da chefia imediata					
38. Você já enfrentou dificuldades no trabalho por causa de relacionamentos com outros funcionários					
39. Você já enfrentou dificuldades no trabalho por causa de relacionamentos com a chefia imediata					
40. Você já enfrentou dificuldades no trabalho por causa de relacionamentos com o público					